

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA SPORTOVNÍHO MANAGEMENTU

Identifikace příležitostí a hrozeb obchodu se sportovními oděvy

The Identification of Opportunities and Threats of the Sportswear Store

Student: Jan Řeháček

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Jan Řeháček**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R101 Sportovní management

Téma:

Identifikace příležitostí a hrozeb obchodu se sportovními oděvy  
Identification of Opportunities and Threats of the Sportswear Store

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Vymezení strategické analýzy
  3. Charakteristika obchodu
  4. Aplikace strategické analýzy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.  
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

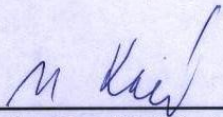
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



### **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Já Jan Řeháček, narozen 1. 12. 1986, čestně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Identifikace příležitostí a hrozeb obchodu se sportovními oděvy“, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními i univerzitními předpisy a směrnicemi.

V Ostravě dne 7. května 2013



.....  
Jan Řeháček

## **PODĚKOVÁNÍ**

Velké poděkování patří vedoucí mé práce paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za cenné rady, které mi poskytla k bakalářské práci, za čas, který věnovala našim konzultacím a za odborné vedení při zpracování této práce.

## Obsah

1	Úvod.....	5
1.	Vymezení strategické analýzy .....	6
1.1	Definice poslání a vizí firmy .....	7
1.2	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	8
1.2.1	Politické a legislativní faktory .....	9
1.2.2	Ekonomické faktory .....	10
1.2.3	Sociální a demografické faktory .....	12
1.2.4	Technické a technologické faktory .....	13
1.2.5	Ekologické faktory .....	14
1.3	Analýza vnitřního prostředí.....	15
1.3.1	Hmotné zdroje .....	16
1.3.2	Finanční zdroje .....	17
1.3.3	Technologické zdroje .....	17
1.3.4	Lidské zdroje .....	18
1.4	SWOT analýza .....	18
1.5	Formulace strategie .....	21
1.5.1	Modely základní strategie dle Portera .....	22
2.	Charakteristika obchodu .....	24
2.1	Historie Ultimate Sports.....	24
2.2	Historie značky Under Armour .....	25
2.3	Předmět činnosti .....	26
2.4	Finanční ukazatelé.....	27
3.	Aplikace strategických analýz .....	33
3.1	PEST analýza .....	33
3.1.1	Politické a legislativní faktory .....	33
3.1.2	Ekonomické faktory .....	38

3.1.3	Sociální a demografické faktory .....	47
3.1.4	Technologické faktory .....	53
4.	Závěr .....	54
4.1	Návrhy a doporučení .....	54
4.2	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury .....	59
	Seznam zkratek .....	63
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	64
	Seznam obrázků .....	65
	Seznam tabulek .....	66
	Seznam příloh.....	67

## 1 Úvod

*„Každý člověk má obrovský tvůrčí potenciál. Jediný problém spočívá v tom, sebrat odvahu a tento potenciál využít.“*

*Roger Enrico<sup>1</sup>*

Současné úspěšné podniky mají jedno společné, jejich úspěch se odvíjí od silného marketingového zaměření na zákazníka. Ale nejen od zaměření se na zákazníka, důležité také je vycítění příležitostí skrytých na trhu, čekajících na podnikatele, který se těchto výzev chopí, a nebude se je bát proměnit ve skutečnost. Směrodatné by pro takoveto podnikatele či samotné firmy mělo být vyplnění přání zákazníka na dobře definovaných cílových trzích. Nepřehlédnutelným aspektem firmy se stává motivace členů podniku, aby zákazníkům plnohodnotně zprostředkovávali vysoké hodnoty a kvalitu, což následně vede ke spokojenosti obou stran, jak strany poptávky, tak strany nabídky. Jedná se tak o ekvivalentní vztah. Dobře fungující podniky vědí, že nejlepší reklama je spokojený zákazník.

Tempo, jakým v podnikatelském světě dochází ke změnám, se v dohledné budoucnosti rozhodně nezpomalí. Dá se očekávat, že konkurence se bude v příštích desetiletích ještě zvyšovat. Budoucnost je tak výzva pro každý podnik, který chce prosperovat. Aby však mohl prosperovat v dnešní turbulentní ekonomice, je zapotřebí, mít ty správné informace a znalosti, díky kterým můžeme získat výhodu před konkurencí. Jedním z klíčových faktorů pro podniky začínající, i s dlouholetou tradicí, je jejich strategická analýza, která napomáhá firmám odlišit se od ostatních firem ze stejného odvětví. V dnešní době je potřeba eliminování nevýhod a hledání cest, jak růst a budovat výhody.

Cílem bakalářské práce je identifikace příležitostí a hrozeb podniku Ultimate Sports, který distribuuje sportovní oděvy značky Under Armour. K tomuto cíli bude využita strategická analýza. Firma je na trhu necelý rok, a nikdy předtím nebyla analýza realizována. Včasná aplikace analýzy může pomoci podniku poukázat na její silné a především slabé stránky, aby bylo možné firmu následně zdokonalovat.

---

<sup>1</sup> <http://www.cevelova.cz/rekli-o-marketingu/>

## 1. Vymezení strategické analýzy

Strategická analýza by měla být nedílnou součástí každé firmy, jelikož umožňuje managementu firmy uvědomovat si, jaká je její současná situace na trhu, a na co by se měl management v současnosti a v budoucnu zaměřit, aby byla firma perspektivní. Analýza okolí organizace se postupně zabývá vnějším prostředím organizace a nakonec vnitřním prostředím organizace. Strategická analýza se tedy zabývá rozbořem vnitřních a vnějších situací podniku.

Podle Granta (2009) se strategická analýza skládá ze čtyř složek: firemní cíle a hodnoty, zdroje a schopnosti, struktura managementu a průmysl prostředí. Nic méně pro účely strategické analýzy se soustředíme pouze na jediný cíl a tím je maximalizace hodnoty podniku.

Sedláčková (2006) se domnívá, že jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvoj a udržování životaschopné shody mezi podnikovými cíli a zdroji na straně jedné, a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Základem pro stanovení strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenčních výhod je v nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.

Obrázek č. 1.1 – Strategická analýza zobrazuje, analýzu vnějšího okolí firmy, lze zde sledovat, jaké případné hrozby nebo příležitosti může firma očekávat, a co by výrazně ovlivnilo vývoj společnosti. Pakliže se strategie odchýlila od vytyčených plánů, nebo číhají v okolí skryté hrozby, či příležitosti, poté je nasnadě strategii pozměnit.



**Obrázek. 1.1 Strategická analýza**



*Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, s. 10)*

Strategická analýza podle slov Sedláčkové (2006) obsahuje různorodé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, konkurenční síly, odvětví, trh, konkurenty, a zdrojový potenciál podniku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, ohodnotit a analyzovat všechny důležité faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku. Ona strategie by neměla být založena pouze na předvídání budoucnosti, ale měla by se snažit budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů, tj. v oborech, segmentech a regionech, v nichž chce uspokojovat poptávku.

### **1.1 Definice poslání a vizí firmy**

Poslání společnosti vymezuje cíle firmy v několika málo větách, tak abych bylo zřejmé, jakým směrem se chce firma ubírat. Je to souhrn firemní strategie a také firemních vizí, které definují způsoby a limity na cestě při dosažení firemního poslání. Je velmi důležité, aby byli s těmito vizemi a cíli obeznámeni všichni zaměstnanci a management firmy.

Vize představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit (Kotter, 2000).

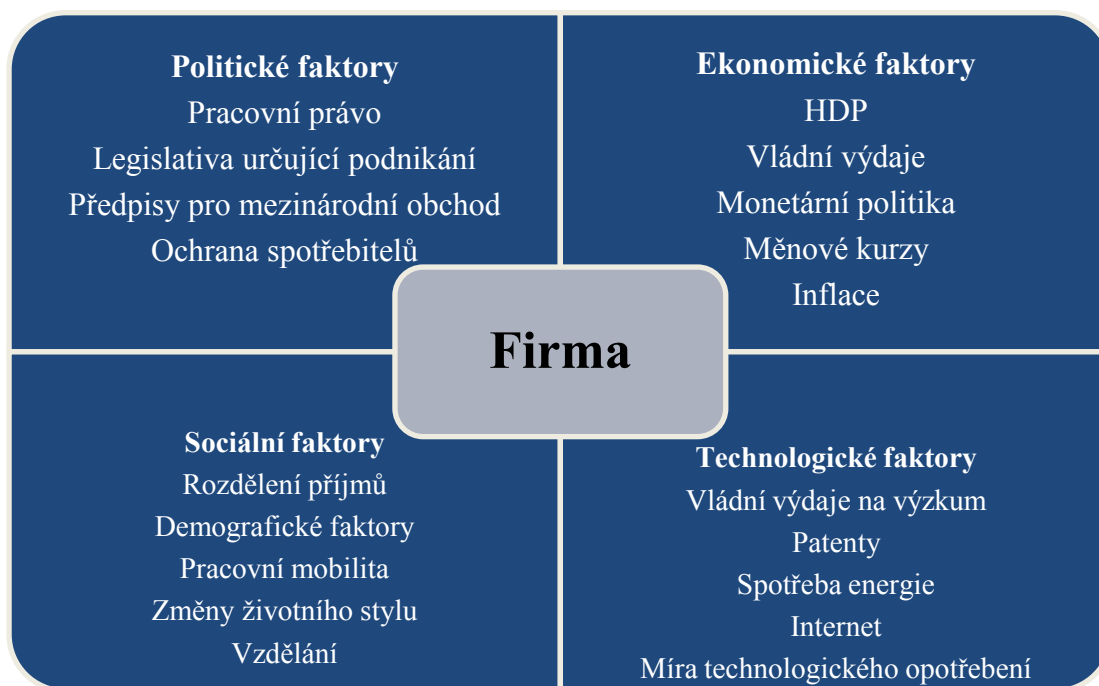
Grant (2006) si myslí, že jednou ze základních otázek každé firmy, by měla být otázka: „Proč existujeme?“ Je důležité odpovědět si na tuto otázku v duchu zásad a hodnot firmy. Proto se ve firmách definuje, v co věří, a jak se chtějí na trhu chovat. Neméně podstatnou otázkou každé firmy z oblasti vnitřního prostředí by měla být otázka: „Čím chce firma být?“ Jedná se tedy o vytvoření si určité vize, která se stává vodítkem pro podnikatele. Poslání či mise podniku identifikuje jeho základní funkci, a vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně sděluje i vztah k stakeholderům, zainteresovaným skupinám a především vlastníkům, zaměstnancům, dodavatelům i zákazníkům regionu, sděluje i hodnoty, které podnik uznává. Na rozdíl od vize podniku, která má dlouhodobý charakter a vyjadřuje představu o budoucí situaci podniku, respektive je obrazem jeho budoucnosti (Sedláčková, 2006).

## **1.2 Analýza vnějšího prostředí podniku**

Analýza vnějšího prostředí viz obrázek č. 1.2 – Příklad faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy, je pro podniky velmi důležitá, protože je nezbytně nutné, aby podnik byl schopen zareagovat na případné změny trendů, které se dějí v jeho okolí a mohou mít na něj vliv. Jedna z nejčastějších používaných analýz je tzv. PEST analýza. Název je převzat z anglického jazyka – Political, Economic, Social, Technological / Technical.

Dle mínění Mallyi (2007) tento přístup identifikuje klíčové trendy a jejich vlivy na podnik. Zajímají se o to, jaké vnější vlivy budou na organizace působit, a jaké zde mohou nastat odlišnosti. Analýza PEST zahrnuje široký soubor vlivů okolí na organizaci. Často však, i když lze předpovědět určitý trend, není vždy jasné, jaký bude jeho vliv na danou organizaci. Přínosná je v tomto případě již samotná identifikace vlivů, které podniku umožňuje, aby byl na určité potenciální změny připraven.

**Obrázek č. 1.2 Příklad faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy**



*Zdroj: Blažková (2007, s. 46)*

### **1.2.1 Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory vytvářejí pro podnik významné příležitosti, ale také i ohrožení. Podniky jsou omezovány prostřednictvím daňových zákonů, regulací exportu a importu, ochrany životního prostředí, cenové politiky apod. Vstupem České republiky do Evropské unie se na české firmy vztahuje i právo evropské. Podle Sedláčkové (2006) existence řad zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může výrazně ovlivnit budoucnost podnikání.

Kotler (2007) zastává názor, že i dokonce nejliberálnější zastánci volného trhu jsou přesvědčeni, že systém lépe funguje s určitou mírou regulace. Správná míra regulace může podle něj podpořit konkurenční prostředí a zajistit stejné podmínky na trhu zboží a služeb. Proto vlády vytvářejí veřejnou politiku, která podnikání řídí – stanoví zákony a nařízení, které omezují podnikání pro dobro celé společnosti. V hodně zemích byla obchodní legislativa zákonů schválena z několika důvodů. Jedním důvodem je ochrana firem před konkurencí.

I když představitelé firem mluví o prospěšnosti konkurence, často se snaží její hrozby neutralizovat. Legislativa jako taková se však neustále mění – to, co bylo v loňském roce povoleno, může být nyní zakázáno, a co bylo zakázáno, může nyní být povoleno.

**Politicko – legislativní faktory mohou být:**

- Ekologie / životní prostředí
- Stávající legislativní předpisy
- Budoucí legislativa
- Vládní politika / Vládní změny
- Obchodní politika
- Financování a granty
- Domácí trh a mezinárodní trh
- Války a konflikty
- Ochrana průmyslového vlastnictví (patenty a ochranné známky)
- Veřejné zakázky
- Hospodářská a měnová unie

**V praktické části se zaměřím na analýzu těchto trendů:**

- Stávající legislativní předpisy
- Budoucí legislativa
- Domácí trh a mezinárodní trh

### **1.2.2 Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory, které mají bezprostřední vliv na podnik, lze začlenit například úrokovou míru, míru inflace, míru ekonomického růstu apod. Obecně lze říci, že ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a vytváří větší příležitosti pro rozvoj firmy na trhu a naopak.

*„ Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. “ (Sedláčková, 2006, s. 17)*



Kozel (2006) chápe ekonomické prostředí firmy, jako soubor trendů a tendencí znamenajících podnikatelské možnosti. Současně zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. Působí tedy na kupní a spotřební chování subjektů na trhu, a určuje celkové využívání zdrojů. Například s rostoucí nezaměstnaností klesá koupěschopná poptávka, jelikož lidé nemají na nákup zboží dostatek finančních prostředků.

*„Příklad: Vzhledem k zmírnění zaměstnanosti a kupní síly musí firmy v regionech s vysokou nezaměstnaností přizpůsobit zákazníkům především cenovou hladinu své nabídky“.*  
(Kozel, 2006, s. 19)

Kotler (2007) říká, že marketingoví specialisté by se měli věnovat i rozlišování příjmu. Spotřebitelé s větší kupní silou budou nejspíše patřit do vyšších socioekonomických skupin, jejichž vyšší příjmy znamenají, že jejich nákupní zvyklosti budou méně ovlivněny ekonomickým propadem, než zvyklosti skupiny s nižšími příjmy. K cílové skupině pro luxusní nákladné zboží se řadí spotřebitelé z horní třídy. Spokojená střední třída je na své výdaje už opatrnější, ale může si občas dovolit koupit si i něco lepšího. Nižší vrstva se drží základních potřeb, jakými jsou: potraviny, oblečení a bydlení. V některých zemích existuje ještě nejchudší třída, která zahrnuje lidi žijící permanentně pod hranicí chudoby. Jedná se o skupinu, která má malou kupní sílu, a často má problém zaplatit i ty nejběžnější výdaje.

**Mezi další ekonomické faktory mohou patřit:**

- Domácí ekonomika
- Všeobecné zdanění
- Zdanění specifické pro produkt / službu
- Sezónní záležitosti
- Obchodní cykly na trhu
- Trendy trhu
- Trendy distribuce

**V praktické části budu blíže analyzovat trendy v těchto faktorech:**

- Úroková míra
- Míra inflace
- Nezaměstnanost
- Sezónní vlivy

### **1.2.3 Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory patří k nejlépe dohledatelným informacím. Mohu využít národní statistický úřad, který se touto problematikou zabývá. Tyto informace jsou nejdůležitější pro firmy v oblasti maloobchodu, které se zabývají prodejem koncovým zákazníkům. Takovéto podniky řeší demografické ukazatele, trendy životního stylu, trávení volného času, vnímání reklamy (v radiích, internetu apod.). Při hledání pracovní síly, se podniky zajímají o úroveň vzdělání populace a o životní úroveň.

Sedláčková (2006) uvádí, že všechny výše uvedené elementy jsou výsledkem kulturních, demografických, ekonomických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života. Stejně jako ostatní oblasti, jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit svá přání a potřeby. Poznání trendů v jednotlivých oblastech, vede jednoznačně k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Kozel (2006) zastává názor, že v posledních letech se v České republice mnohem více klade důraz na vzdělání, a to takřka ve všech českých rodinách bez ohledu na jejich sociální postavení. Rostoucí vzdělanost obyvatelstva pak znamená zvýšenou úroveň příjmu a tím i zvýšenou investiční schopnost. Se vzděláním tak roste poptávka po dalším vzdělání, literatuře, cestování, umění a po kvalitních výrobcích.

#### **Mezi Sociální faktory mohou patřit:**

- Spotřebitelské postoje a názory
- Móda
- Etnické / náboženské faktory

#### **V části praktické se více zaměřím na tyto faktory:**

- Trendy životního stylu
- Trávení volného času
- Vnímání reklamy

#### 1.2.4 Technické a technologické faktory

Technika a technologie patří bezesporu k tomu z nejrychleji rozvíjejících se faktorů v naší společnosti. Jestliže chce být firma úspěšná a nechce nezaostávat za konkurencí, musí rychle reagovat na změny právě v této oblasti.

*„ Předvídavost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.“ (Mallya, 2007, s. 48)*

Podle druhu podnikání by měla firma sledovat změny technologií v prostředí, ve kterém se angažuje. Možná inovace by tak mohla vést k rychlejšímu a efektivnějšímu rozvoji společnosti.

Kozel (2006) zmiňuje, že nové technologie stále více ovlivňují životy lidí, a mění způsob přeměny zdrojů na výrobky. Kromě velkých objevů a vynálezů sem určitě patří každodenní inovace a zlepšení, která vedou k novým příležitostem pro výrobu a služby, a pomáhají uspokojovat nové, často i zatím neuvědomované potřeby. Inovace nových technologií umožňuje zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím i zvyšovat konkurenceschopnost firmy nebo výrobku.

Podle Granta (2009) hlavní spojení mezi technologií a konkurenční výhodou je inovace. Inovace je počáteční komercializací vynálezu, který vyrábí nebo prodává nové výrobky nebo služby, pomocí nové metody výroby. Na obrázku č. 1.3 – Rozvoj technologie: od znalosti po její rozšíření, můžeme vidět, že jakmile se nová technologie představí, šíří se na straně poptávky skrze zákazníky, kteří nakupují výrobky nebo služby. Na straně nabídky se šíří pomocí napodobování ze strany konkurence.

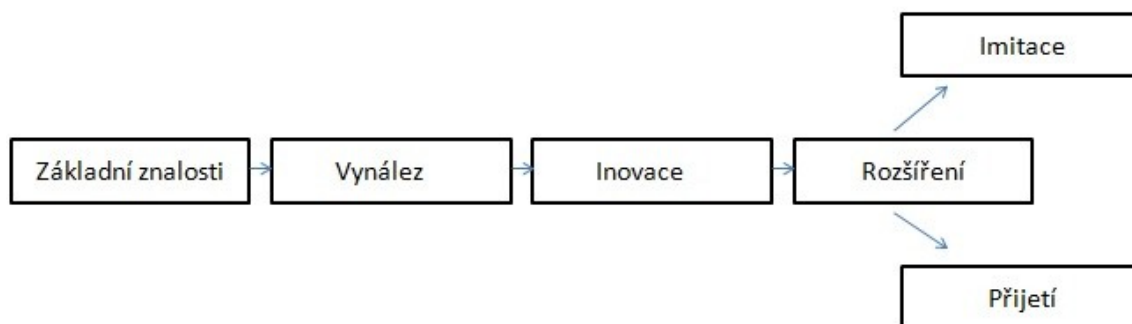
**Mezi další technologické faktory patří:**

- Konkurenční technologie
- Splatnost technologie
- Technologické předpisy
- Globální komunikace

**V praktické části se více zaberu těmito faktory:**

- Technologie výrobků

**Obrázek č. 1.3 Rozvoj technologie od znalosti až po její rozšíření**



*Zdroj: Grant (2009, s. 298)*

### **1.2.5 Ekologické faktory**

Zahrnují faktory, které nabývají na významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy i kulturních památek neustále vzrůstají. Péče o životní prostředí je častěji pod dohledem státních orgánů, různých aktivistických hnutí a i veřejného mínění. Stát vydává zákony na ochranu životního prostředí a v řadě případů ztěžuje organizacím podmínky soutěže a naopak, vytváří příležitosti pro organizace, které se již rozhodly nebo se ještě rozhodují, zdali budou v odvětví souvisejícím s péčí o životní prostředí podnikat (např. v oborech ochrany vod, recyklaci odpadů, ekologické výroby potravin aj.).



### 1.3 Analýza vnitřního prostředí

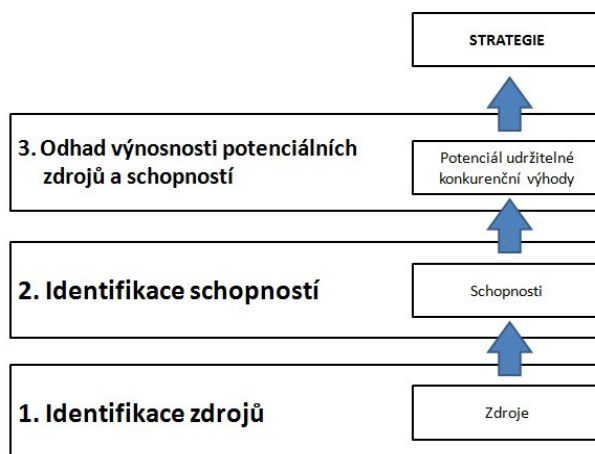
Podle Jakubíkové (2007) vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje materiálové, finanční a lidské, management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, mezilidské vztahy, kultura firmy, etika a materiálové prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností z výrobních operací, vstupní logistiky firmy z techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, prodeje, marketingu, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, image a goodwillu a infrastruktury firmy.

Mallya (2007) si myslí, že hlavní myšlenkou interní analýzy, je identifikace, v čem firma vyniká a co není zrovna její silnou stránkou. Má za úkol objektivně zhodnotit současné postavení firmy a identifikovat, v čem firma vyniká, a co není její silnou stránkou. Podnikové zdroje jsou prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Mezi takové zdroje patří zaměstnanci, manažerský talent, budovy a zařízení.

Podle Mallyi (2007), aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nutné analyzovat jeho vnitřní faktory jako: marketingové a distribuční faktory, faktory technického rozvoje, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

Sedláčková (2006) zveřejňuje, že má-li analýza zdrojů a schopností splňovat nároky na ní kladené, představuje velmi obtížný a náročný úkol. Její orientace musí být velmi rozsáhlá a musí pokrýt prakticky celou činnost podniku. Z hlediska funkčnosti se dotýká celé škály podnikových činností od výroby, výzkum a vývoj přes finance, marketing a řízení lidských zdrojů. Zabývá se jejich průběhem, dosahovanými výsledky a předpokládaným vývojem, přičemž dominantní důraz je vždy kladen na reciproční vazby a souvislosti mezi nimi. Ve všech těchto oblastech je nutné zhodnotit současný stav, a hlavně posoudit předpoklady pro jejich budoucí rozvoj v intencích cílů podniku. Logickým vyústěním analýzy zdrojů a schopností podniku vztažené k poznatkům z analýzy vnějšího prostředí je odhad konkurenčních sil, specifické přednosti a na nich vybudované konkurenční výhody. Průběh analýzy zdrojů a schopností probíhá zpravidla v určitých krocích, které můžeme vidět na obrázku č. 1.4 – Rámec analýzy zdrojů a schopností podniku.

**Obrázek č. 1.4 Rámec analýzy zdrojů a schopností podniku**



*Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, s. 75)*

### **1.3.1 Hmotné zdroje**

Dle slov Sedláčkové (2006) jsou typickým hmotným zdrojem stroje a zařízení, pozemky, haly a budovy nebo dopravní prostředky. Určení hmotných zdrojů musí být širší, než jen pouhý odhad počtu strojů nebo výrobních kapacit. Kromě základních charakteristik, jako je kapacita, počet, rozloha či spotřeba, je nezbytné znát jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody a lepší výchozí pozici podniku – např. stáří, výrobní schopnost, technický stav, spolehlivost, flexibilitu strojového parku, pružné výrobní systémy nebo umístění závodu blízko surovinových zdrojů, či v blízkosti zákazníků (snížení nákladů na dopravu podporující strategii nízkých nákladů, nebo rozvoj trhu). Některé tyto systémy umožňují podniku produkovat vysoce kvalitní a spolehlivé výrobky, a to při vysoké míře flexibility umožňuje pružně vyhovět požadavkům svých zákazníků.

### **1.3.2 Finanční zdroje**

Sedláčková (2006) rozděluje finanční zdroje na vlastní a cizí zdroje, ovlivňující finanční strukturu a stabilitu podniku. Finanční analýza zdrojů zahrnuje širokou škálu aspektů od přístupu k cizímu kapitálu, přes velikosti svého vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál, úhrady závazků až po vztahy s dlužníky až k věřiteli. Hlavním cílem je určit, jaké zdroje jsou k dispozici většině konkurentů, a které jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu. Příkladem může být, je-li vlastníkem či jedním z několika vlastníků podniku banka, tak má firma značnou konkurenční výhodu, spočívající v přístupu ke kapitálu.

Mallya (2007) zmiňuje, že finanční situace podniku je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice. Finanční ukazatelé jsou důležité pro stakeholdery, věřitele a především pro management organizace. Akcionáři se zajímají o současné a budoucí rizika a návratnosti, které budou přímo ovlivňovat cenu akcie. Věřitelé organizace mají zájem o krátkodobé likvidity organizace.

### **1.3.3 Technologické zdroje**

Dle mínění Sedláčkové (2006) nehmotné zdroje zahrnují například patenty, licence, know-how, obchodní tajemství a jednak taky oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku apod. Jedním z mnoha ukazatelů jsou počet a význam patentů, výnosy z patentů a licencí, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců atd. Při analýze zdrojů dochází nejčastěji k chybě přehlédnutí, či nedostatečná pozornost věnována významu nehmotných zdrojů. Hodnota nehmotného majetku může dosahovat významného podílu na hodnotě fixních aktivit. Mnoho podniků staví svou konkurenční výhodu na vlastnictví určitého patentu. Na straně druhé mají například poradenské společnosti svou konkurenční výhodu jedině v nehmotných zdrojích – znalostních databázích a schopností zaměstnanců v podniku.

Podle slov Mallyi (2007) vědeckotechnický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytvoření konkurenčních výhod podniku. Zlepšování výrobního procesu vede ke snižování výrobních nákladů a pomáhá tak firmě stanovit výhodnější cenou politiku. Některé podniky

(např. počítačové a farmaceutické), investují 6% svého obratu do technologického rozvoje. Právě dnes jde hlavně o to, získat a upevnit si náskok před konkurencí.

#### **1.3.4 Lidské zdroje**

Sedláčková (2006) zastává názor, že mezi hlavní charakteristiky udávající počet a strukturu podle kvalifikace, je vhodné doplnit další údaje, například motivaci či adaptaci. Analýza lidských zdrojů by se měla zabývat řadou otázek a souvislostí. Konkurenční výhoda podniku může být založena na pracovním výzkumu a vývoji nebo na vysoce kvalifikovaných manažerech.

Mallya (2007) si myslí, že při analýze zdrojů managementu organizace zjišťuje, zdali má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě. Moderní organizace navrhují komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují. Lidé by měli být loajální k vedení organizace, dobře vyškoleni a stále připraveni se zlepšovat a být vysoce motivováni a informováni.

Motivovaní pracovníci jsou produktivnější pracovníci. Pracovníci se musí ztotožňovat s organizací (podnikem) a musí být hrdí na to, že pro tento podnik pracují.

#### **1.4 SWOT analýza**

Sedláčková (2006) říká, že SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku na trhu. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku, a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. zjišťuje příležitosti a ohrožení a směřuje k syntéze jako k východisku pro formulaci strategie.

*„Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu však současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb“. (Sedláčková, 2006, s. 91)*



Podle Sedláčkové (2006), je často velmi složité odhadnout, zda jev v daném okamžiku znamená příležitost či hrozbu a zdali určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou nebo slabou stránku. Za určitých předpokladů lze ohrožení změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

Cílem SWOT analýzy podle Sedláčkové (2006) není v žádné případné zpracování seznamu případných příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především se jedná o myšlenku hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.

**Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:**

- I.** Identifikace a prognóza hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz.
- II.** Využití závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
- III.** Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek podniku na jedné straně, a hlavních změn v prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy viz obrázek č. 1.5 – Diagram analýzy SWOT.

**Obrázek č. 1.5 Diagram analýzy SWOT**



*Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, s. 92)*

**a) I. Kvadrant – Agresivní růstově orientovaná strategie**

První kvadrant je označován jako nejpříznivější pro podnik. Sestává z několika příležitostí v okolí, a zároveň je schopen nabídnout i silné stránky, které využití těchto příležitostí podporují. Růstově až agresivně orientovaná strategie je označována jako strategie „min - max“ SO – (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly, což je pochopitelně nejvíce žádaná situace, které by chtěla docílit většina podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. V zájmu většiny firem je dosáhnout pohybu z jiné pozice právě do této situace.

**b) II. Kvadrant – Diverzifikační teorie**

Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepříznivému okolí. V této strategii se vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie „min – max“ ST (Strengths, Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek firmy a minimalizaci ohrožení. Za této situace je nutné včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitost. Výsledkem této situace je diverzifikační strategie.

**c) III. Kvadrant – Turnaround strategie**

Každý podnik má na trhu mnoho příležitostí, avšak je nucen čelit nepřehlednému množství svých slabých míst. Strategie „max – min“ OW (Opportunities, Weaknesses) kladе důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Strategie se v tomto případě důsledně zaměřuje na eliminaci slabých stránek a dále na větší využití tržních příležitostí, často se právě jedná o strategii turnaround.

**d) IV. Kvadrant – Obranná strategie**

Podnik se nachází v situaci, ve které u něj převažují slabé stránky, a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“ WT (Weaknesses a Threats) se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. V takových případech se jedná o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Sedláčková (2006) je přesvědčena, že dominantním cílem SWOT analýzy je provedení strukturované analýzy odkrývající faktory důležité pro formulaci strategie podniku. Ve SWOT analýze nejsou změny v okolí podniku rozdělovány předem na hrozby a příležitosti, protože jejich charakter může vyplynout teprve z jejich posouzení v kontextu silných a slabých stránek podniku.

Současně je nezbytné posoudit, do jaké míry jsou silné a slabé stránky podniku způsobilé vyrovnat se s hlavními změnami, které se odehrávají v jeho vnějším okolí. Důležitý je dynamický aspekt při použití SWOT analýzy, zaměřený na budoucí očekávané, či potencionální faktory, vazby a souvislosti.

Koncepce SWOT analýzy může zvýšit vnímavost vůči faktorům vnějšího okolí, a současně ukázat příležitosti k dalšímu využití unikátních zdrojů a specifických předností podniku, formulující základ konkurenčních výhod.

Sedláčková (2006) ještě dodává, že v souvislosti s aplikací SWOT analýzy je velmi důležitý aspekt, vymezující její roli v procesu formulace strategie. Analýza SWOT nepředstavuje závěrečnou etapu strategické analýzy, jak je někdy v praxi chápána, ale pouze relativně přehledný nástroj, jehož význam pro tvorbu strategie není vhodné přeceňovat.

## **1.5 Formulace strategie**

Podle Mallyi (2007) je formulace strategie proces, ve kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Proces, který zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení firmy, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle. Management podniku musí vzít v úvahu všechny důležité aspekty interní a externí situace podniku, aby mohl přijít s detailním akčním plánem pro dosažení požadovaných krátkodobých a dlouhodobých výsledků.

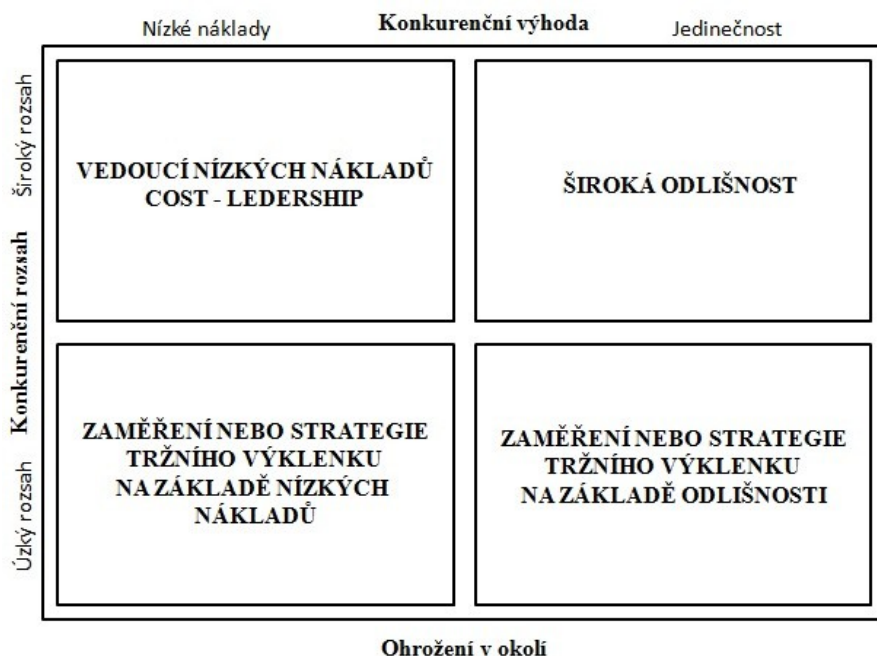
Strategie, kterou vedení podniku vybere jako optimální, by měla být efektivní při řešení daného problému. V praxi tato strategie může být využita v dané situaci a s dostupnými zdroji, proveditelná v rámci adekvátního času, je ekonomická, a není příliš rozkladná, a je akceptovatelná všem zainteresovaným skupinám uvnitř podniku. Je důležité vzít v potaz její soulad se zdroji, kompetencemi a příležitostmi, a také její soulad s riziky a očekáváními.

*„Vedení podniku by mělo pamatovat na to, že s dobrým obchodním nápadem se dá příležitostně velmi rychle zbohatnout, ale zůstat bohatým již vyžaduje účinnou strategii“.*  
(Mallya, 2007, s. 111)

### 1.5.1 Modely základní strategie dle Portera

Základní strategie dle Portera se dělí na strategii vedoucího nákladů, strategii zaměření a na strategii tvorby odlišností. Na obrázku č. 1.6 můžeme vidět – Porterův model konkurenčního prostředí.

**Obrázek č. 1.6 Porterův model konkurenčního prostředí**



*Zdroj: Mallya (2007, s. 113)*

### ***I. Strategie vedoucího nákladů (Cost-Leadership)***

Strategie vedoucího nákladů znamená, že v této části trhu převládají jednoduché výrobky, které jdou lehce vyrobit, a lze jim snadno konkurovat. Zde je konkurenční soutěž téměř výhradně určena konkurenčním bojem. Rozhodne-li se podnik usilovat o sledování a vedení nákladů, bude muset výrobek nabídnout za co nejnižší cenu ve srovnání s ostatními konkurenty ve svém sektoru, a současně držet úroveň kvality výrobků a služeb. Tato strategie si žádá agresivní vytvoření účinné úrovně řízení, snížení nákladů za každou cenu, využití efektu zkušeností křivky, kontrolu osobních nákladů, snahu obejít nízkou úroveň pohledávek a minimalizovat náklady funkčních pracovišť.

### ***II. Strategie odlišení / diferenciace (Differentiation)***

Odlišnost v tomto případě znamená, že v této oblasti trhu dominují vysoce hodnotné a velmi rozdílné výrobky, nebo výrobky vytvářející něco výjimečného z pohledu zákazníků v daném sektoru. K dosažení předstihu v sektoru diferencovaných a výjimečných výrobků a služeb ve srovnání s konkurenty, vede například lepší služba, moderní technologie nebo dobrá distribuční síť. Úspěšná odlišnost požaduje jedinečnost v tom, co zákazník považuje za hodnotné. Přidaná hodnota pro zákazníka pomocí odlišnosti vzniká v různých formách – zkrácená doba dodání, nebo okamžité vyzvednutí ze skladu, spolehlivá dodávka, flexibilita a široký sortiment výrobků (např. různé barvy a velikosti).

### ***III. Strategie zaměření (Focus)***

Pro tuto strategii je vybrána určitá skupina zákazníků nebo segment trhu. Uvnitř zvoleného segmentu se může podnik pokusit konkurovat na základě nízké ceny výrobků nebo její diferenciace. Management podniku zvolí segment, nebo skupinu segmentů v sektoru (např. sortiment produktů, typ konečného uživatele, geografickou polohu zákazníků nebo distribuční kanál) a vytvoří na míru takovou strategii, která bude daným zákazníkům sloužit odlišně od ostatních. Cílem této strategie je těžit ze zaměřeného segmentu trhu.

## 2. Charakteristika obchodu

### 2.1 Historie Ultimate Sports

Společnost Ultimate Sports se zaměřuje na prodej sportovních oděvů americké značky Under Armour. Po podepsání oficiálního zastoupení pro moravskoslezský kraj, se Ultimate Sports stal oficiálním distributorem této značky v kraji.

Kamenný obchod Ultimate Sportu a zároveň samotné sídlo firmy se nachází na ulici Třebovická v Ostravě – Třebovicích. Firma odstartovala své působení na počátku roku 2012, v témže roce založila také internetový prodej, aby se více dostala do podvědomí lidem v celé České republice, a firma tak mohla rozšířit pole svého působení. Firma má své místo na trhu už rok a čtvrt, a nachází si čím dál více sportovních nadšenců a profesionálních sportovců.

Mezi základní výrobky značky Under Armour patří: kompresní funkční spodní prádlo, kompresní kraťasy, kompresní trička, které odvádějí pot z povrchu těla, výrobky z tzv. BIO-Bavlny a recyklovaných plastových lahví. Značka je rozdělena na kolekce oblečení pro léto a zimu na tzv. HEATGEAR a COLDGEAR.

#### 2.1.1 Logo firmy Ultimate Sports



#### 2.1.2 Firemní motto

„Při tvrdém tréninku si Vaše tělo zaslouží nosit to nejlepší“

Ultimate Sports



## 2.2 Historie značky Under Armour



Vše začalo v roce 1995, kdy Kevin Plank kapitán fotbalového týmu University v Marylandu si během zápasu všiml, že trička, které jeho spoluhráči mají na sobě, jsou nasáknuté potem a jsou čím dál více těžší. Řekl si: *„Že musí být přece něco lepšího, než jsou bavlněné trička, která mají na sobě“*.

Po vystudování odjel do New Yorku, do nejznámější módní čtvrti pro vzorky, ze kterých později vytvořil první prototyp trička z mikrovlákn, které zůstalo lehké, a neabsorbovalo pot ani při těch největších teplotách. Po příjezdu zpět do Marylandu, rozdál trička všem svým přátelům, kteří podepsali profesionální smlouvu s asociací NFL (národní fotbalová liga). S jejich zpětnou vazbou a kladným ohlasem na trička Under Armour (anglický překlad „pod brnění“), se Kevin Plank vrátil zpět k výrobě, a začal vyrábět trička z mikrovláken, která zanechávala sportovce v suchu.

Svou první společnost vybudoval ve Washingtonu, ve sklepě své babičky. O rok později se mu naskytla příležitost k prvnímu tzv. team sale (týmovému prodeji) – týmu amerického fotbalu v Georgii. Měl neuvěřitelný úspěch, a tak začaly přibývat další a další týmy. Postupem času se přidaly i profesionální týmy z národní fotbalové ligy po celých Spojených státech.

Společnost se později přesunula do jižního Baltimoru, kde sídlí dodnes. Revoluce této značky oficiálně začala v roce 1999, kdy společnost Warner Brothers podepsala smlouvu se značkou Under Armour na oblečení k filmu o americkém fotbale Any Given Sunday (překl. Vítězové a poražení) a k filmu The Replacements (Náhradníci).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.underarmour.jobs/our-history.asp>

## **2.3 Předmět činnosti**

Dle živnostenského zákona spadá zakladatel této firmy do klasifikace- fyzická osoba podnikající, zprostředkující velkoobchod a služby. Hlavní činností se Ultimate Sportu je prodej sportovních oděvů americké značky Under Armour.

Under Armour patří mezi špičkové značky používající nejnovější technologie materiálů regulující teplo, které zajistí maximální pohodlí i při náročném sportovním výkonu. Under Armour je neodmyslitelnou součástí profesionálních sportovních odvětví jako jsou např.: Americký fotbal, NHL, Baseball, Fotbal, Florbal, Volejbal a mnoho dalších. Sortiment oblečení této značky je rozsáhlý (bundy, mikiny, trička, kšiltovky, funkční prádlo, ponožky, tepláky, kalhoty apod.) Věříme, že si značka Under Armour získá stejnou oblibu v České republice, jakou si získala za krátkou dobu v USA, kde doslova převládala všechny přední, světově známé sportovní značky.

### **Franchising**

Evropský kodex etiky franchisingu definuje tento termín jako způsob podnikání tzv. Partnership for profit, který je založen na dělbě práce a specializaci mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy. Jedná se o úzkou a nepřetržitou spolupráci finančně a právně relativně samostatných podnikatelů. Franchisor nabízí podnikatelský koncept pro úspěšné vybudování a řízení podniku. Franchisant se naproti tomu zavazuje dodržovat postupy stanovené v koncepci.

Firma Ultimate Sports získala v minulém roce možnost odkoupení tzv. franchising od oficiálního distributora pro českou a slovenskou republiku. Franchising je ověřenou metodou vydělávání peněz, kterou s úspěchem používají v mnoha oborech tisíce a tisíce podnikatelů na celém světě. V tomto smyslu franchising nabízí svobodu ve vedení, spravování a řízení vlastní firmy. Co se týká prodeje a zastupování americké značky Under Armour na českém trhu, musí společnost Ultimate Sports splňovat kritéria, která nastavil hlavní distributor- firma BMM Sports s.r.o.

Jednou z hlavních podmínek pro zastupování této značky je vlastnit kamenný obchod. Mezi další podmínky patří roční odběr zboží v hodnotě 750 000 korun. Správné reprezentování značky zboží a udržování cenové hladiny na trhu.

## 2.4 Finanční ukazatelé

Finanční ukazatelé mají za úkol zjistit, kteří činitelé s jakou intenzitou přispěli k aktuální finanční situaci podniku. Společnost Ultimate Sports se nachází na trhu již rok a čtvrt' a za tu dobu investovala do propagace a reklamy několik desítek tisíc korun. Po analýze a zpětné vazbě můžeme zhodnotit, zda daná strategie byla či nebyla úspěšná. A vše zatím nasvědčuje tomu, že to byly správně investované peníze.

### Bankovní úvěr

Po prvotním zainvestování do vybavení a provozu kamenného obchodu, bylo nutné investovat do zboží. Komerční banka firmě Ultimate Sports poskytla bankovní úvěr v hodnotě 500 000 korun, při úrokové sazbě 10,97% a při měsíční hodnotě splátek 9605 korun. Půjčená částka poskytla finanční prostředky na zakoupení oblečení. K bankovnímu úvěru byla následně vystavena kreditní karta s debetem 60 000 korun.

### Facebooková reklama

Před vysvětlením pojmu facebooková reklama je důležité, nejprve definovat samotné slovo reklama. Každý si pod tímto pojmem představí něco jiného. Zákon č.40/1995 o regulaci reklamy definuje reklamu následovně:

*„Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitosti, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není dále stanoveno jinak“ (Zákon č.40/1995 – o regulaci reklamy, 2011)*

Existuje mnoho definic reklamy, ale to, co mají všechny společné je, že jde o komunikaci mezi zadavatelem a tím, komu jsou produkty či služba nabízeny a určeny. Prostřednictvím nějakého média s komerčním cílem (Mikeš, 2010).

Ultimate Sports zvolil na začátku svého působení formu reklamy skrze facebook. Investovaná částka v prvním měsíci byla 500 korun s tím, že se vyčkalo, jaká bude reakce

okolí. Reklama byla cílená, a zaměřená na zákazníky ve věku 18 – 45 let, na aktivní i rekreační sportovce, dále na lidi, kteří ve svém profilu zveřejnili, že chodí do posilovny nebo aktivně cvičí. Po měsíci aktivní reklamy přibýlo na domovské stránce firmy 350 fanoušků z celé České republiky. Maximální dosah kampaně byl 17 899 zhlédnutí. Následně vzrostl i internetový prodej o 15%. Po aktualizaci programu Google Analytics, který firma Ultimate Sports aktivovala pro analýzu internetových webových stránek, zjistila, že z celkového počtu návštěvníků internetového obchodu ultimatesports.cz přišlo právě 8750 potenciálních zákazníků právě z facebookového profilu firmy. Před aktivací facebookové reklamy bylo podle výsledků programu Google analytics zjištěno, že rozsah oslovených lidí z České republiky je omezený pouze na větší města, a hlavně na moravskoslezský kraj. Po aktivaci této reklamy také vzrostl počet oslovených lidí a dosah reklamy pokryl systematicky celé kraje a regiony naší země.

Proto firma neváhala a navýšila měsíční poplatek za reklamu na 1500 korun. V dalších měsících byl dosah kampaně na propagaci značky Under Armour a firmy Ultimate Sports daleko větší, než v měsících minulých. Počet oslovených lidí stoupl na 29 459 a přibýlo 719 fanoušků. Internetový prodej vzrostl o dalších 5%.

Je zřejmé, že investice do facebookové reklamy se vyplatila. Firma dále pokračuje v investování do této formy reklamy, protože je to nejlevnější způsob, jakým může oslovit své potenciální zákazníky.

## **Google reklama**

Společnost Google je známá především díky svému internetovému vyhledávači. Google je dnes celosvětově uznávaný vyhledávač slovních spojení, jehož popularita je taková, že lidí používají i sloveso googlovat nebo googlit ve smyslu hledat na internetu.

I zde firma Ultimate Sports využila nabídky tzv. „Pay per Click“ (překl. placeno za kliknutí) zainvestování do reklamy. Při aktivaci a zaplacení reklamy AdWords od společnosti google, se koncovým zákazníkům budou zobrazovat firmou zaplacená slova (např. Under Armour, funkční prádlo, sportovní oděvy apod.). Google vyhledávač zobrazí slovo, které jste si zaplatili vybrané skupině zákazníků. Zadavateli reklamy se bannery s jeho reklamou zobrazují na internetu zadarmo a platí se až v případě, že na ně uživatel internetu klikne. PPC systémy se nejhojněji využívají v Search Engine Marketingu, kde se „PPC inzeráty“ zobrazují

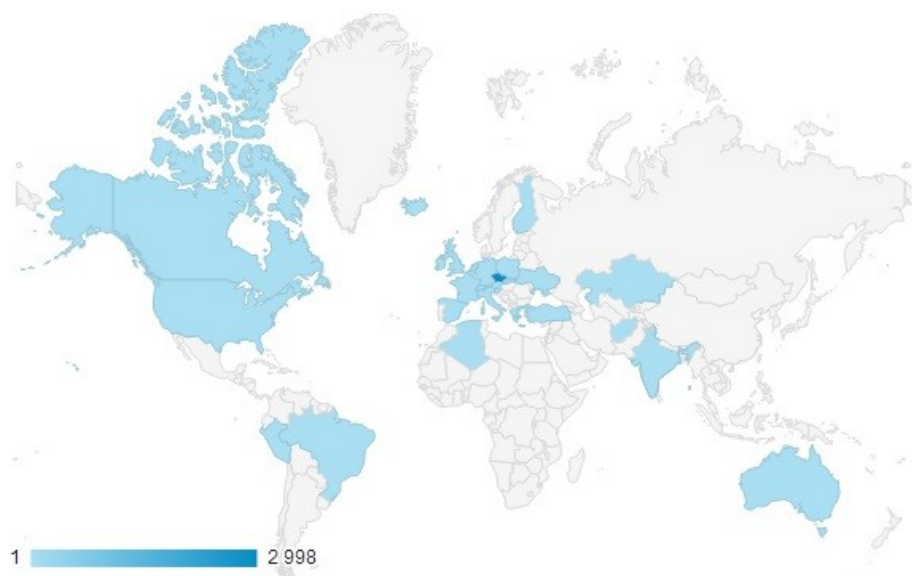
(většinou) na pravé straně, vedle klasických výsledků vyhledávání. Tento způsob zobrazování reklamy mohou zobrazovat nejen text, ale i bannery, video či miniaplikace (tzv. gadgets).

## Google Analytics

Google Analytics je webová analýza využívána podniky. Najdete zde pomocí přehledů obsahu nejnavštěvovanější obsahů webových stránek. Zjistíte, jak často uživatelé navštěvují jednotlivé části stránek, a jak dlouho na nich zůstávají, popřípadě jak často uskutečňují konverzace.

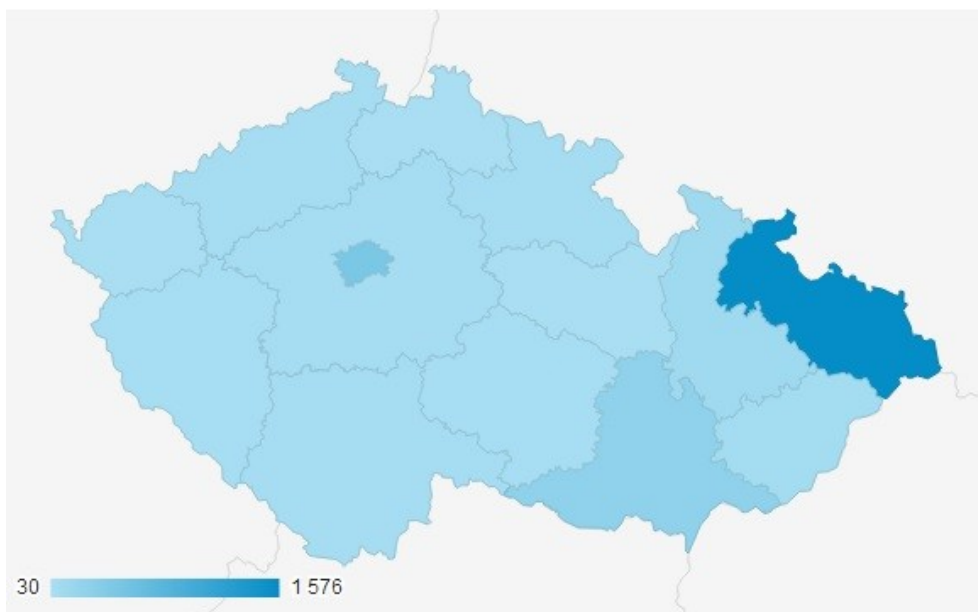
Dle informací podle Google Analytics aktivovaných na internetovém obchodu [www.ultimatesports.cz](http://www.ultimatesports.cz) můžeme vyčíst, že dosavadní návštěvnost ode dne založení 1. Března 2012, je 94 345 návštěvníků. Grafický přehled na obrázku 2.1 – Google Analytics, znázorňuje přehled demografického členění návštěvníků webových stránek.

**Obrázek č. 2.1 Google Analytics, přehled demografického členění**



*Zdroj: Google Analytics, 2013*

**Obrázek č. 2.2 Google Analytics, přehled demografického členění České republiky**

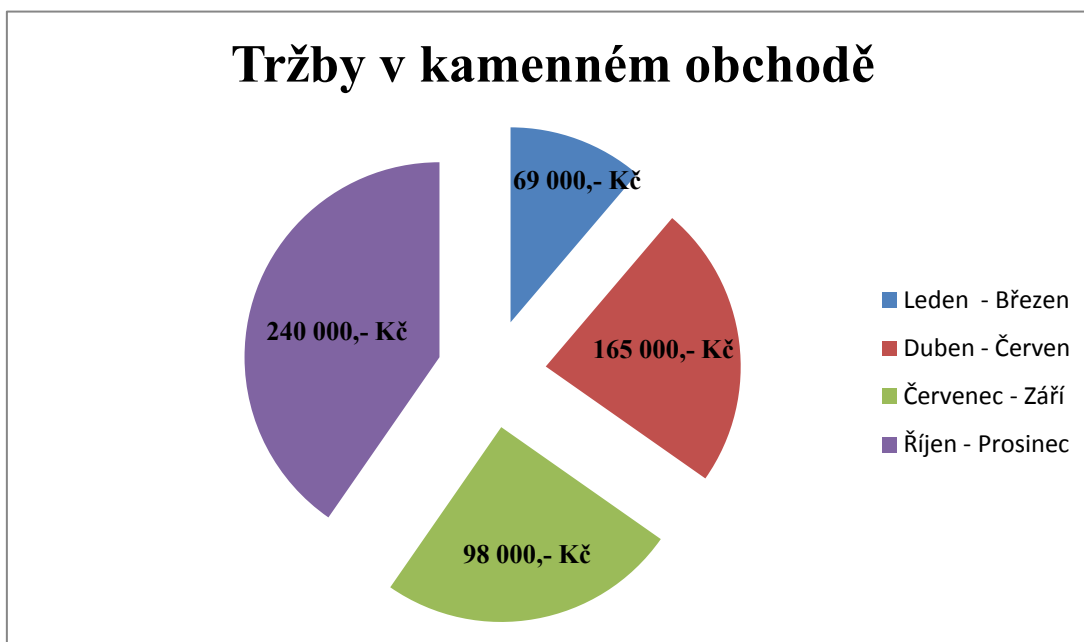


*Zdroj: Google Analytics, 2013*

### **Sezónní vlivy**

Sezónní složka je pravidelně se opakující fluktuace související se střídáním ročních období, svátků, množstvím denního světla atd., které mohou ovlivnit spotřební zvyky a schopnosti produkce. Společnost Ultimate Sports sezónní vlivy zaznamenala při poklesu tržeb v období podzimu, následovalo však zvýšení tržeb v období vánočních svátků. Což je všeobecně každoročně předpokládáno. Na grafu č. 2.3 znázorňuji přehled tržeb během roku 2012 v kamenném obchodě Ultimate Sports.

**Graf č. 2.3 Tržby v kamenném obchodě**

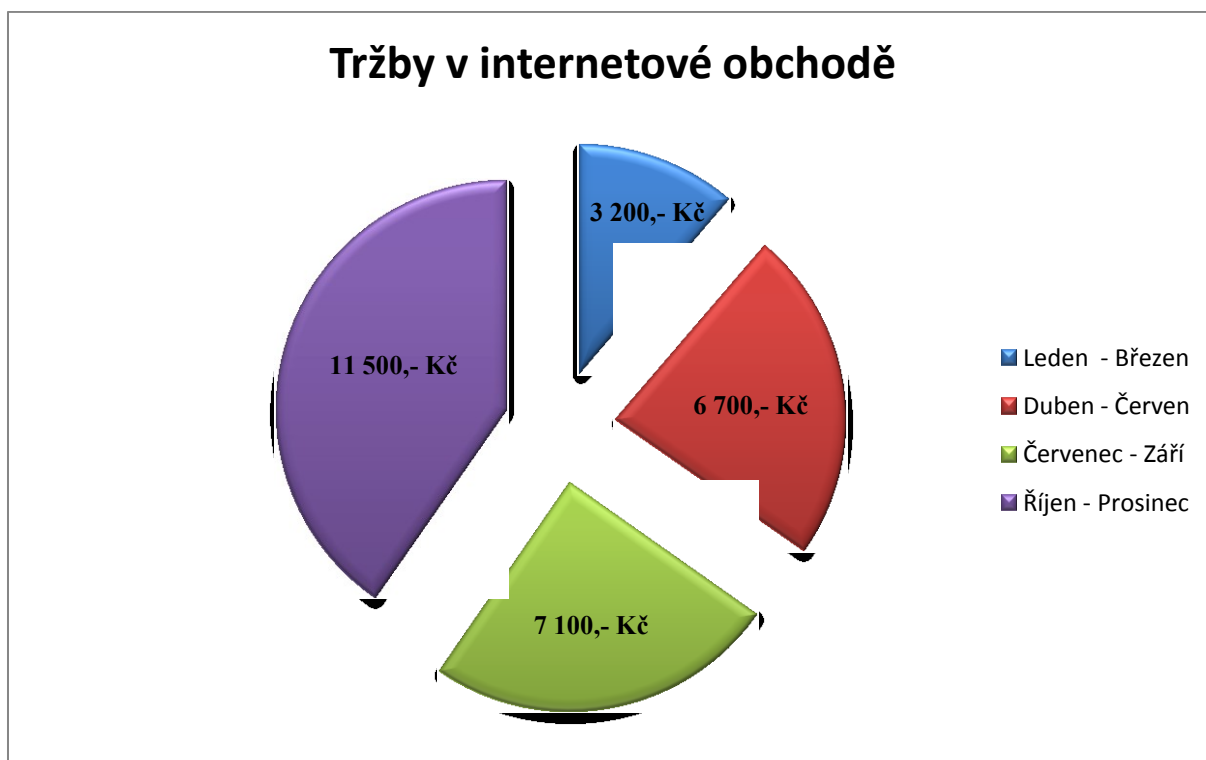


*Zdroj: Vlastní zpracování tržeb během roku 2012 v kamenném obchodě Ultimate Sports*

Z grafu lze vysledovat, že sezónní vlivy během roku opravdu ovlivňují tržby podniků. Poměrně velký nárůst tržeb jsme zaznamenali v období dubna až června, z důvodu zahájení letních sportovních sezón ve sportech jako je atletika, baseball, americký fotbal apod. Se začínající sezónou vzrostl zájem o naše sportovní oděvy. Během těchto měsíců se účastníme sportovních akcí na stadionech a na sportovištích po celé České republice, a nabízíme zboží bezprostřední blízkosti samotným sportovcům skrze stánkový prodej, který má velký úspěch.

Razantní snížení tržeb jsme vypožadovali v období ledna až března, ale určité snížení zisku jsme očekávali po tak silném prosincovém měsíci, kdy lidé vynaložili hodně finančních prostředků na dárkách pro své blízké. Jedním z dalších ukazatelů tržeb podniku Ultimate Sports jsou tržby z internetového obchodu, jak lze vyčíst z grafu č. 2.4 – Tržby v internetovém obchodě.

**Graf č. 2.4 Tržby v internetovém obchodě**



*Zdroj: Vlastní zpracování tržeb během roku 2012 v internetovém obchodě Ultimate Sports*

Podle grafu můžeme zjistit, že tržby nejsou tak vysoké, jako v kamenném obchodě. Myslím si, že to má jedno velké opodstatnění, a to, že se jedná o prodej americké značky, kterou lidé zatím neznají a nevědí například, jakou velikost si vybrat například u nejprodávanějšího artiklu: Kompresního funkčního prádla. I tak jsme s prodejem přes internetový obchod spokojeni, vytváříme si tím totiž novou síť zákazníků, kteří nejsou z okolí Ostravy, a tím rozšiřujeme poptávku po celé České republice.



### **3. Aplikace strategických analýz**

#### **3.1 PEST analýza**

Pomocí analýzy PEST je možné zkoumat makrookolí podniku. Zkoumají se politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Velmi důležité je rozpoznat, které z faktorů mají největší vliv na podnik a mohou mít zásadní význam na plány a cíle podniku.

##### **3.1.1 Politické a legislativní faktory**

Předpoklad úspěšného podnikání v České republice znamená dodržování její platné legislativy. Prodejem přes internet, kterým se také firma Ultimate Sports zabývá, je striktně vymezen právními předpisy. Mezi zákony upravující prodej zboží na internetu, patří (zákon č. 480/2004 Sb, o službách informačních společností, 2011). Tento zákon reguluje nevyžádanou elektronickou inzerci, spam, a povoluje pouze obchodní sdělení podle takzvaného systému opt-in, tedy pouze s výslovným souhlasem adresáta. Nevyžádaná sdělení návrh zákona striktně zakazuje. Návrh také přesněji vymezuje problematiku informačních povinností při nákupu zboží přes internet. Dodavateli ukládá povinnost elektronicky potvrdit přijetí objednávky a nově se stanoví i pravidla možnosti odstoupení od smlouvy ze strany spotřebitele. Další zákon zabývající se touto problematikou nese č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů (jméno a příjmení, dodací adresu, e-mailová adresa, telefonní číslo, popř. další informace jako IČO, DIČ aj.), která se vztahuje na všechny naše zákazníky, hlavně na zákazníky internetového obchodu. V zákonu 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, je pro nás důležitá především druhá část zákona §3 - §20, nalezneme zde povinnosti prodejce při prodeji výrobků a poskytování služeb. Jedna se o oblasti týkající se poctivosti prodeje výrobků a poskytování služeb a o zákazu diskriminace spotřebitele.

Prodej sportovního zboží přes internet je velmi důležitý pro firmu. Díky internetu firma Ultimate Sports může oslovit daleko více zákazníků, než jen prodejem v kamenném obchodě. Internetovým prodejem se více otevírá trh samotný a mohou jej využít i zahraniční zákazníci.

## **Sociální a zdravotní pojištění OSVČ**

Podle článku z oficiálního webu České strany sociálně demokratické (dále jen ČSSD), který hledá odpověď na otázku, zda jsou čeští živnostníci parazité, zjišťujeme, že nejsou. Prostě jen využívají prostor, který jim v daňovém a sociální systému vytvořila vláda, k maximalizaci svého momentálního příjmu. Otázkou však zůstává, zda na to v budoucnu nedoplatí živnostníci sami a s nimi pak i celá země. (ČSSD, 2013)

Ve svém projevu na nedávném sjezdu ČSSD upozornil národohospodář Jan Mládek na to, co ví a o čem se také v lednu tohoto roku zmínil i současný ministr financí Miroslav Kalousek, že současný daňový systém a systém odvodů na zdravotní a sociální pojištění nejenže vytváří nesouměřitelné rozdíly mezi postavením zaměstnanců (ale i jejich zaměstnavatelů) a OSVČ v sociálním a zdravotním systému, ale že zároveň vytváří obrovský a v jiných zemích nevídaný vír ve statním rozpočtu, který vhání stát do drakonického omezování zdrojů budoucího hospodářského růstu.

V letošním roce 2013 odvedou zaměstnanci s hrubým ročním příjmem 360 000 Kč na daních a odvodech 43,4 %, zatím co OSVČ 12,6% svých příjmů. U ročního příjmu 600 000 Kč činí nepoměr 45,5% k 11,7% u 800 000 Kč 43,5 k 13,6%.

Státní systém motivuje OSVČ jen k minimálním platbám na sociální pojištění, žene v okamžiku odchodu do starobního důchodu do pasti chudoby i je. (Prof. PhDr. Martin Potůček, CSc. MSc., 2013).

### **Buď slevy, nebo paušály**

Výdajové paušály u osob samostatně výdělečně činných (dále jen OSVČ), by sice měly zůstat na stávající úrovni, avšak podnikatelé, kteří je využijí, se budou muset rozloučit s různými slevami na daních a s daňovými bonusy. V případě 40% paušálu se má navíc stanovit hranice příjmů, při které půjde paušál maximálně využít. O jeden procentní bod mají narůst obě sazby DPH, a ve hře taktéž zůstává zvýšení daně z příjmů fyzických osob z 15% na 16%. Speciální vyšší zdanění se pak chystá pro nejbohatší, kteří by z příjmů nad stropy sociálního a zdravotního pojištění platili jisté procento jako tzv. solidární příspěvek.

Jak by se omezení slev projevilo na odvodech živnostníků, záleží především na tom, jestli by se opatření týkalo rovněž základní slevy na poplatníka. Pokud ano, znamenalo by to

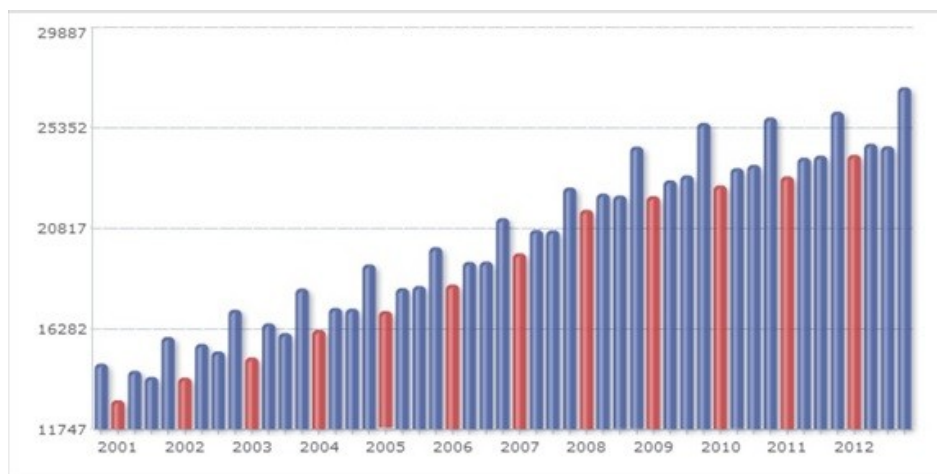
pro velkou část OSVČ větší zátěž, než kdyby poklesly výdajové paušály. Nejvíce by pak na tuto změnu doplatili živnostníci, kteří mají děti, a uplatňují tak na daních daňové zvýhodnění. (Dagmar Kučerová, Sleva na dani platné pro rok 2011 a změny roku 2012, 2012).

### **OSVČ 2013 - minimální zálohy na sociálním a zdravotním pojištění rostou**

Ministerstvo financí zveřejnilo důležitá čísla pro rok 2013, abychom se mohli dopočítat k výši záloh pro OSVČ na příští rok, musíme nejprve znát údaj o průměrné mzdě v roce 2013, který se počítá ze všeobecného vyměřovacího základu a přepočítacího koeficientu za rok o dva roky předcházející námi sledovanému období (čili rok 2011).

Všeobecný vyměřovací základ pro rok 2013 dosahuje výše 25 093 korun, přepočítací koeficient je tedy 1,0315 a průměrná mzda, kterou získáme jejich součinem tak činí 25 884 korun. Pro srovnání doplňuji, že v roce 2012 dosahovala průměrná mzda 25 137 korun. Takže je zde patrný mírný nárůst. Průměrná mzda je v neposlední řadě zásadním údajem pro výpočet minimálních záloh, které si platí většina živnostníků. Přehled průměrné mzdy za období 2001 – 2012 můžete vidět v grafu č. 3.1.

**Graf č. 3.1 Průměrná mzda v České republice od roku 2001 - 2012**



Průměrné mzdy, sledované ČSÚ, najdete i na Peníze.cz v sekci Makroekonomika – spolu s dalšími podstatnými ukazateli: od HDP přes inflaci až k bilanci zahraničního obchodu.

*Zdroj: Petra Dlouhá (Ministerstvo zveřejnilo důležité cifry pro rok 2013)*

## Sociální pojištění

Výše záloh platná pro každého konkrétního živnostníka či podnikatele se odvíjí od jeho zisku v uplynulém účetním období (čili za předešlý rok) – vyměřovací základ pro výpočet tvoří jeho polovina. Tudíž padesát procent příjmu z podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, po odpočtu výdajů vynaložených na jeho dosažení, zajištění a udržení. Výdaje živnostníci uplatňují buď paušálem, nebo vyúčtováním skutečných nákladů. Sazba sociálního pojištění pak dosahuje 29,2% vyměřovacího základu.

V případě, že Váš vyměřovací základ klesne pod minimální vyměřovací základ, který bude v roce 2013 při hlavní činnosti dosahovat 75 652 korun ročně, platí pro vás právě ten minimální. Budete jako většina ostatních živnostníků platit minimální zálohy odvozené z minimálního vyměřovacího základu.

Minimální zálohy na sociální pojištění totiž musí platit i lidé, kteří s podnikáním teprve začínají, nebo podnikatelé, kteří skončili ve ztrátě. Shodně pro všechny také platí, že měsíční záloha na sociálním pojištění musí být uhrazena okresní správě sociálního zabezpečení (OSSZ) do dvacátého dne následujícího měsíce, čili za únor do dvacátého března. Jestliže se opozdíte, naúčtují vám nemalé penále: za každý den prodlení 0,05% z dlužného pojistného. V tabulce č. 3.1 můžete vidět důležité údaje k sociálnímu pojištění.

**Tabulka č. 3.1 Údaje k sociálnímu pojištění**

<b>Důležité údaje k sociálnímu pojištění</b>	<b>Rok 2012</b>	<b>Rok 2013</b>
Průměrná mzda	25 137 Kč	25 884 Kč
Maximální roční vyměřovací základ	1 206 576 Kč	1 242 432 Kč
Maximální měsíční vyměřovací základ	100 548 Kč	103 536 Kč
Minimální roční vyměřovací základ	75 420 Kč	77 652 Kč
Minimální měsíční vyměřovací základ	6 285 Kč	6 471 Kč
Minimální měsíční záloha	1 836 Kč	1 890 Kč
Minimální měsíční záloha - vedlejší činnost	735 Kč	756 Kč
Rozhodná částka pro vedlejší činnost	60 329 Kč	62 122 Kč

*Zdroj: Petra Dlouhá (Ministerstvo zveřejnila důležitá čísla pro rok 2013)*

Rok 2014 přinese řadu změn v sociálním pojištění, hlavním důvodem bude zvýšení sazby daně z příjmu fyzických osob ze současných 15% na 20%. Toto opatření se však zaměstnanců nedotkne negativně. (Petr Gola, Zdanění mzdy letos a v roce 2014, 2013)

OSVČ využívající výdajové paušály, tak nebudou moci uplatnit v roce 2013 slevu na manželku a daňové zvýhodnění na děti. Jelikož společnost Ultimate Sports nevyužívá výdajových paušálů, není to v tomto případě pro firmu hrozbou. Ultimate Sports totiž vede archivaci dokladů (účetních, daňových). Pozitivum shledávám ve snížení povinných odvodů na sociálním pojištění, které klesne v roce 2014 z 29,2% na 6,5% z vyměřovacího základu.

### **Zdravotní pojištění**

Podobný výpočet také uplatníme při výpočtu výše zdravotního pojištění, které se odvíjí od výše zisku. Ročně je potřeba zaplatit za zdravotní pojištění celkem 13,5% z vyměřovacího základu, který je tvořen polovinou zisku příjmu sníženého o výdaje. Pokud ovšem vyměřovací základ klesne pod minimální vyměřovací základ, budou OSVČ automaticky platit minimální zálohy vypočtené z průměrné mzdy.

Průměrná mzda pro rok 2013 dělá již zmíněných 25 884 korun. Minimální vyměřovací základ pro výpočet záloh na zdravotní pojištění dosahuje její poloviny: 12 942 korun. Minimální záloha na zdravotní pojištění tedy bude v roce 2013 dosahovat 1748 korun (čili 13,5% vyměřovacího základu). V roce 2012 byla tato částka o něco nižší – činila 1697 korun. V tabulce č. 3.2 vyčtete údaje důležité ke zdravotnímu pojištění.

**Tabulka č. 3.2 Údaje k zdravotnímu pojištění**

<b>Důležité údaje k zdravotnímu pojištění</b>	<b>Rok 2012</b>	<b>Rok 2013</b>
Maximální roční vyměřovací základ	1 809 864 Kč	1 863 648 Kč
Maximální měsíční vyměřovací základ	150 822 Kč	155 304 Kč
Maximální měsíční záloha	20 361 Kč	20 967 Kč
Minimální měsíční vyměřovací základ	12 569 Kč	12 942 Kč
Minimální měsíční záloha	1 697 Kč	1 748 Kč

*Zdroj: Petra Dlouhá (Ministerstvo zveřejnilo důležitá čísla pro rok 2013, 2013)*

Rok 2014 přinese zvýšení sazby zdravotního pojištění ze 4,5% na 6,5%. U zdravotního pojištění se neuplatňují žádné slevy ani výjimky. Zdanění se tak zvýší všem zaměstnancům.

V minulém roce jsme na zdravotním pojištění zaplatili 1697 korun za měsíc. V tomto roce se pojištění zvedlo na částku 1748 korun za měsíc. Od roku 2014 základ pojistného stoupne na 100% hrubého zisku, ale povinné odvody na zdravotní pojištění klesnou z 13,5% na 6,5% z vyměřovacího základu, což pokládám za přínos.

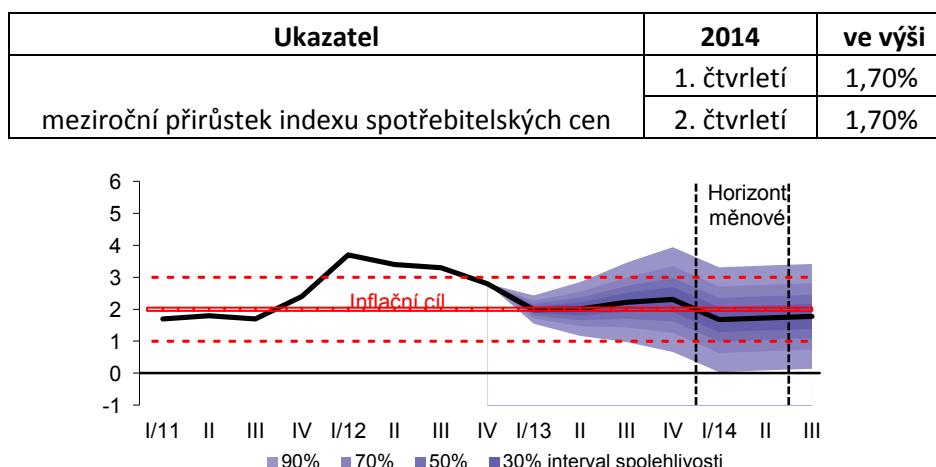
### 3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jdou ruku v ruce s politickými faktory. Politika ovlivňuje do jisté míry ekonomickou situaci v zemi. Ekonomika v České republice působí na činnosti všech podnikatelských subjektů a vytváří pro ně jak příležitosti, tak hrozby. V praktické části své práce budu analyzovat ekonomické faktory, které ovlivňují společnost Ultimate Sports.

#### Míra inflace

Inflaci rozumíme opakovaný růst cen v ekonomice. Ceny jednotlivých druhů zboží se v čase zvyšují, což znamená, že cenová hladina roste. Prognózu inflace na horizontu měnové politiky, znázorňuji v grafu č. 3.2.

**Graf č. 3.2 Prognóza inflace na horizontu roku 2014 měnové politiky**



Zdroj: ČNB (Aktuální prognóza, 2013)

Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje inflace spotřebitelských cen. Nejtmavší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností.

Míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců, proti průměru 12 předchozím měsícům, viz tabulka č. 3.3 – Vývoj inflace v ČR od roku 2005 - 2013

**Tabulka č. 3.3 Vývoj inflace v ČR od roku 2005 - 2013**

Rok								
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1,9%	2,5%	2,8%	6,3%	1,0%	1,5%	1,9%	3,3%	1,5%

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu a České národní banky*

Inflace negativně ovlivňuje mzdy, jejichž kupní síla klesá. Důsledky inflace postihují sociálně slabší skupiny obyvatel. Prognóza pro rok 2014 je následující – zvýšení o 0,2 % od předchozího roku. Vzrostla by tak průměrná cena zboží, záleželo by tedy na firmě Ultimate Sports, jakou strategii by zvolila. Zdali by zvýšila ceny svého zboží, či nikoliv.

### **Směnný kurz EUR/CZK**

Euro (EUR), je měna Evropské unie, a po americkém dolaru (USD) druhý nejdůležitější reprezentant ve světovém měnovém systému. Měnová politika Eurozóny je prováděna Evropskou centrální bankou ve Frankfurtu nad Mohanem. Euro je oficiálním platidlem v 17 z 27 států Evropské unie.

Společnost Ultimate Sports, která má své dodavatele v zemích Eurozóny, musí sledovat vývoj kurzů eura vůči české koruně. Jedním z dodavatelů jsou Spojené státy americké, kde měnou je americký dolar (USD). Mezi hlavní evropské dodavatele patří Rakousko, Nizozemí a Polsko. Polsko ještě nepřešlo na měnu euro, a má stále svou měnu zlotý (PLN). Proto i zde by firma Ultimate Sports měla sledovat vývoj kurzu Polské měny. V grafu č. 3.3 vidíme vývoj EURA za poslední rok.

**Graf č. 3.3 Vývoj Euro za rok 2012/2013**

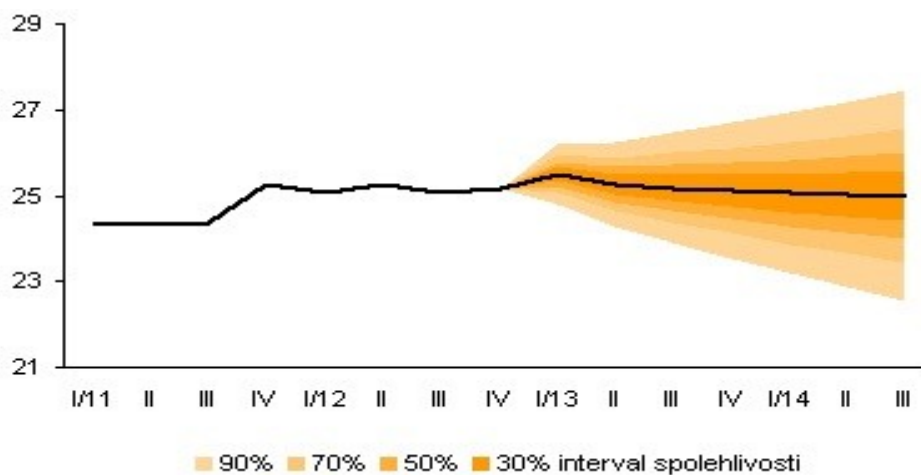


*Zdroj: ČNB (Vybrané devizové kurzy, 2013)*

Z tabulky a grafu č. 3.4 může vyčíst prognózu na rok 2014.

**Graf č. 3.4 Prognóza kurzu CZK/EUR**

Ukazatel	Rok	ve výši
Kurz CZK / EUR	2013	25,3
	2014	25,0



*Zdroj: ČNB (Aktuální prognóza, 2013)*

Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje kurzu. Nejtmavší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50%, 70% a 90%.



Podle odhadů se kurz Eura sníží, byť jen o 0,5%, v tom případě by se jednalo o příležitost k nákupu zboží od evropských dodavatelů z Nizozemí nebo Rakouska. Výhodou nákupu od Evropských dodavatelů je, že společnosti neplatí clo a DPH z objednaného zboží. Proto by se společnost Ultimate Sports měla více zaměřovat na dodavatele z Evropské unie.

### Směnný kurz USD/CZK

Americký dolar (USD) je oficiální měnou Spojených států amerických a je nejpoužívanější měnou v mezinárodních transakcích a jednou z nejdůležitějších rezervních měn.

Hlavním americkým dodavatelem firmy Ultimate Sports je oficiální zastoupení značky Under Armour v Baltimoru. Proto i zde je důležité sledovat vývoj amerického dolaru vůči české koruně. V grafu č. 3.5 zaznamenávám vývoj amerického dolaru (USD).

**Graf č. 3.5 Vývoj USD za rok 2012/2013**



*Zdroj: ČNB (Vybrané devizové kurzy, 2013)*

Podle grafu zjistíme, že kurz dolaru mírně klesá, což může do budoucna být pro společnost Ultimate Sports příležitostí k většímu zainvestování do sportovních oděvů. Z pohledu odběratele je nejvýhodnější pořizovat si zboží právě od dodavatele z USA, protože cenová hranice nákupu je nejnižší.

## Směnný kurz PLN/CZK

Polský zlotý (PLN) je hlavní měnou v Polsku, které je dalším z dodavatelů firmy. Za minulý rok, z celkového objemu, bylo nakoupeno 45% právě od dodavatele z Polska. Na grafu č. 3.6, vyčteme růst polské měny.

**Graf č. 3.6 Vývoj PLN za rok 2012/2013**



*Zdroj: ČNB (Vybrané devizové kurzy, 2013)*

Z grafu můžeme vypožorovat, že kurz polské měny se zvyšuje, což představuje hrozbu pro Ultimate Sports, protože právě Polský dodavatel, patří mezi hlavní dodavatele této firmy. Už v letošním roce firma pocítila zvýšení kurzu při placení faktur za zboží.

Distributor z Polska je však stále nejvýhodnějším dodavatelem, i když směnný kurz Polské měny lehce roste, je stále nejvýhodnější. A co se týká dopravy i dodací lhůty, je neekonomičtější a nejrychlejší objednávat zboží právě z Polska. Druhou výhodnou alternativou je objednávat od dodavatelů z Rakouska a Nizozemí, ani zde se totiž nemusí počítat se clem a s DPH za zaplacené zboží.

Poslední možností objednávky je z hlavního centrálního skladu v USA. Cena nákupu zboží je zde sice nejlukrativnější, ale do ceny zboží se musí započítat CLO a DPH. Po sečtení, tak dostaneme téměř podobné ceny, jako v Evropských skladech.

## HDP

Hrubým domácím produktem (HDP) rozumíme peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky.

### Ministerstvo financí snižuje odhad růstu HDP

Ministerstvo financí v nové makroekonomické prognóze zhoršilo prognózu vývoje ekonomiky v letošním roce. Letos by měl hrubý domácí produkt růst jen mírně, o 0,1%, zatímco ještě v říjnu úřad počítal s růstem o 0,7%. Ekonomika bude v roce 2013 nadále tažena přebytkem výkonové bilance, kladný příspěvek čistých vývozů, by ale měl být téměř vyvážen záporným příspěvkem hrubých domácích výdajů. Ministerstvo financí také počítá s větším poklesem domácí spotřeby. Ta by měla letos klesnout o 0,7%, zatímco v předchozí prognóze analytici ministerstva financí počítali s poklesem o 0,5%.

Odhady pro rok 2014 zní následovně- mělo by dojít k oživení ekonomiky. Ekonomika by měla stoupnout o 1,4%. Zaměstnanost, která se podle aktuálního odhadu v roce 2012 zvýšila o 0,4%, by měla v roce 2013 a 2014 stagnovat. Tendenci k mírnému růstu by však měla vykazovat míra nezaměstnanosti, která by letos mohla vzrůst na 7,3%. V tabulce č. 3.4 znázorňují odhady Ministerstva financí.

**Tabulka č. 3.4 Odhady Ministerstva financí**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>HDP</b>	1,90%	-1,10%	0,70%	1,40%
<b>Průměrná míra inflace</b>	1,90%	3,30%	2,10%	1,80%
<b>Spotřeba domácností</b>	0,70%	-3%	-0,50%	0,90%
<b>Nezaměstnanost</b>	6,70%	6,90%	7,30%	7,40%

*Zdroj: Ministerstvo financí ČR (MF snižuje odhad růstu HDP, 2013)*

Zesílení ekonomiky v příštím roce bychom zaznamenali jako pozitivum pro rozvoj podnikání. Na druhé straně procento nezaměstnanosti stále stoupá, čímž se lidem snižuje možnost ušetřit peníze k nákupu zboží.

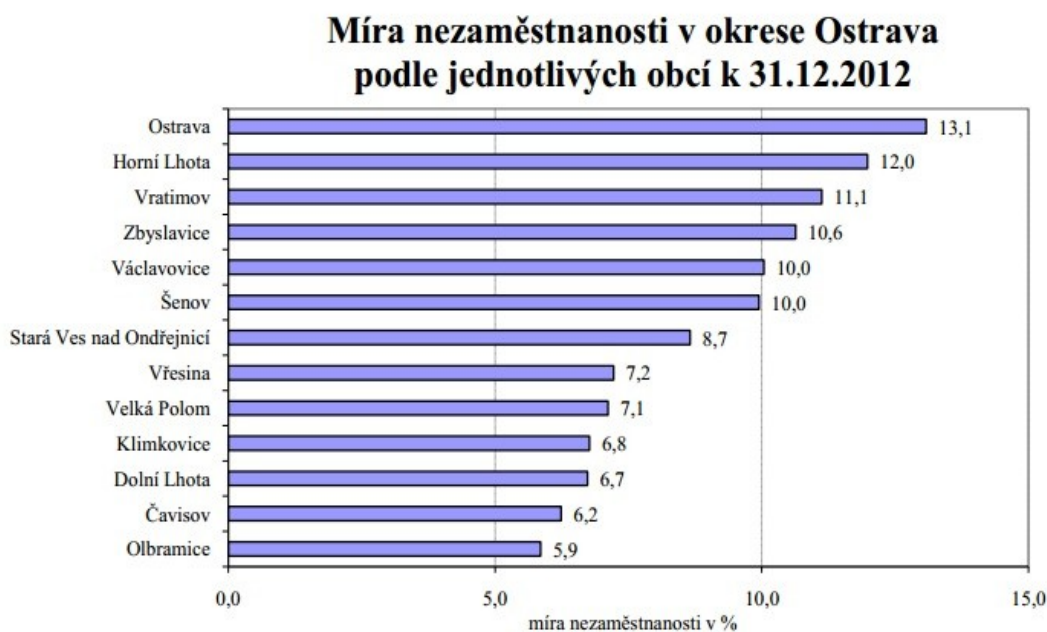
## Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji

Ne každý člověk, který není zaměstnaný, se počítá za nezaměstnaného. V zaměstnaneckém poměru nejsou například živnostníci, podnikatelé, rentiéři, důchodci či rodiče na rodičovské dovolené. Za nezaměstnaného se nepovažuje ani člověk, který si zaměstnání nehledá. Takže zjednodušeně řečeno, nezaměstnaný člověk je v Česku pouze ten, kdo je registrovaný na úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání.

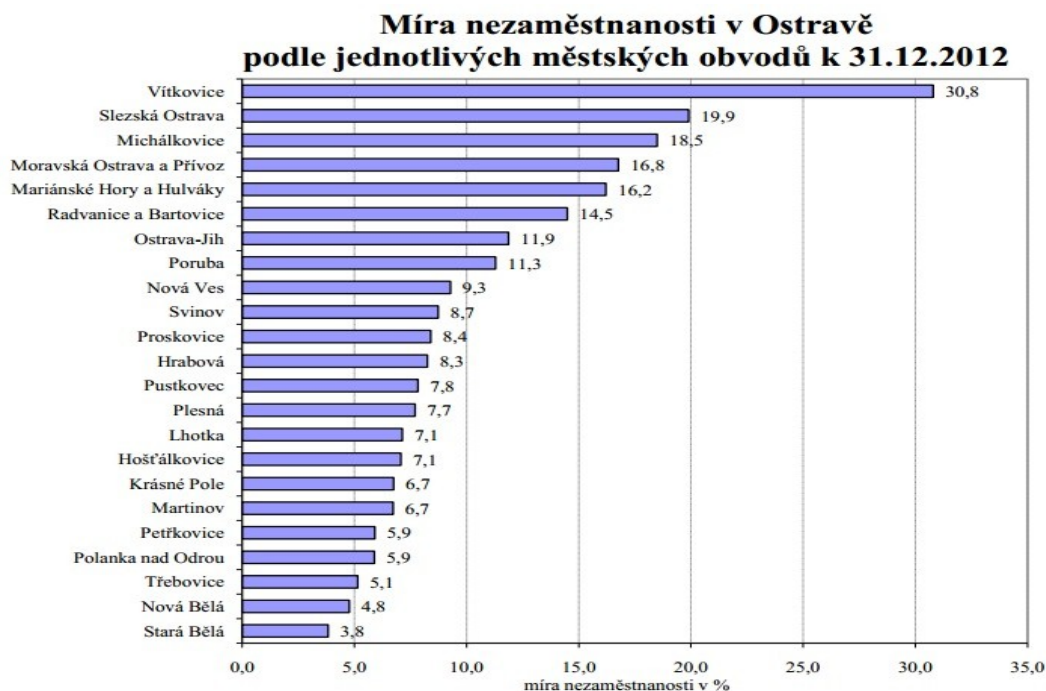
Nezaměstnanost je jedním z klíčových faktorů, na které by firma Ultimate Sports měla brát zřetel. Poněvadž, naroste-li míra nezaměstnanosti, lidé nebudou mít práci a tím ani žádné volné finanční prostředky, které by mohli použít k nákupu sportovního oblečení.

Dle zpráv Úřadu práce České republiky – krajské pobočky v Ostravě, nezaměstnanost v únoru 2013 opět vzrostla a je nejvyšší za dobu od května 2006. Celkový počet uchazečů o zaměstnání v registru kontaktního pracoviště v Ostravě se zvýšil na 24 802 osob. Meziměsíčně přibýlo 595 uchazečů, a v porovnání s loňským únorovým stavem došlo k nárůstu o 3199 osob. V grafu č. 3.7 vidíme míru nezaměstnanosti v okrese Ostrava, podle jednotlivých obcí k 31. 12. 2012.

**Graf č. 3.7 Míra nezaměstnanosti v okrese Ostrava podle jednotlivých obcí k 31. 12. 2012**



**Graf č. 3.8 Míra nezaměstnanosti v Ostravě podle jednotlivých městských obvodů k 31. 12. 2012**



*Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012*

Firma Ultimate Sports má sídlo i kamenný obchod v Ostravě- Třebovicích, kde podle tabulky můžeme vidět celkovou nezaměstnanost v Ostravě 13,1% a nezaměstnanost v Třebovicích 5,1%, což mě vede k zamyšlení, jestli otevření pobočky právě v Ostravě, byl ten správný krok.

Firma Ultimate Sports se zabývá prodejem luxusní značky Under Armour, která se zaměřuje na určitou kupní skupinu lidí. Na druhou stranu, ceny zboží nejsou nijak velké, a mohou si jí dovolit i lidé z nižších vrstev, proto jsou ukazatelé míry nezaměstnanosti v tomto regionu aktuální a pro podnik velmi důležité. Podle předpovědí, v roce 2014 míra nezaměstnanosti vzroste, což povede k tomu, že lidé budou nuceni k většímu šetření a budou si více rozmyšlet, kde své peníze utratí. Proto nezaměstnanost tvoří hlavní hrozbu budoucnosti.

Tabulka č. 3.5 znázorňuje přehled uchazečů o zaměstnání v Moravskoslezském kraji a jeho okresech za 1. až 4. čtvrtletí roku 2012.

**Tabulka č. 3.5 Uchazeči o zaměstnání v Moravskoslezském kraji a jeho okresech v 1. až 4. čtvrtletí 2012**

	Uchazeči o zaměstnání neumístění celkem		z toho dosažitelní		Uchazeči s nárokem na podporu v nezaměstnanosti	
	absolutně	index 2012/2011	absolutně	index 2012/2011	absolutně	index 2012/2011
<b>Kraj celkem</b>	<b>81 099</b>	<b>108,1</b>	<b>78 178</b>	<b>109,7</b>	<b>13 757</b>	<b>87,5</b>
v tom okresy:						
Bruntál	9 196	105,1	8 829	105,5	1 468	73,1
Frýdek-Místek	10 349	111,7	10 016	115,3	2 204	83,5
Karviná	20 319	105,7	19 691	107,8	2 609	91,7
Nový Jičín	8 192	108,7	7 809	108,7	1 822	96,4
Opava	10 261	104,6	9 898	105,9	1 918	77,7
Ostrava - město	22 782	111,4	21 935	113,0	3 736	96,3

	z celkového počtu uchazečů o zaměstnání					
	Ženy		osoby se zdravotním postížením		absolventi škol	
	absolutně	index 2012/2011	absolutně	index 2012/2011	absolutně	index 2012/2011
<b>Kraj celkem</b>	<b>38 432</b>	<b>105,5</b>	<b>9 014</b>	<b>95,3</b>	<b>4 345</b>	<b>114,2</b>
v tom okresy:						
Bruntál	4 403	101,5	1 257	94,1	375	88,4
Frýdek-Místek	4 848	108,8	1 373	94,2	812	151,2
Karviná	10 024	104,3	1 899	91,7	914	110,9
Nový Jičín	3 782	107,4	1 052	90,9	557	135,9
Opava	4 617	101,9	1 124	92,4	651	99,4
Ostrava - město	10 758	107,8	2 309	104,0	1 036	108,6

*Zdroj: Český statistický úřad, krajská správa ČSU v Ostravě, 2012*

### **3.1.3 Sociální a demografické faktory**

#### **Trendy životního stylu**

Dle Kotlera (2007), lidé ze stejné subkultury, společenské třídy a lidé vykonávající stejné zaměstnání, mohou vést zcela různé životní styly. Životní styl znamená strukturu žití nějaké osoby ve světě, která se projevuje svými činnostmi, zájmy a názory. Životní styl Kotler charakterizuje jako konkrétního člověka ve vzájemné součinnosti s jeho prostředím. Marketéři zkoumají vztahy mezi svými výrobky a skupinami lidí se stejným životním stylem.

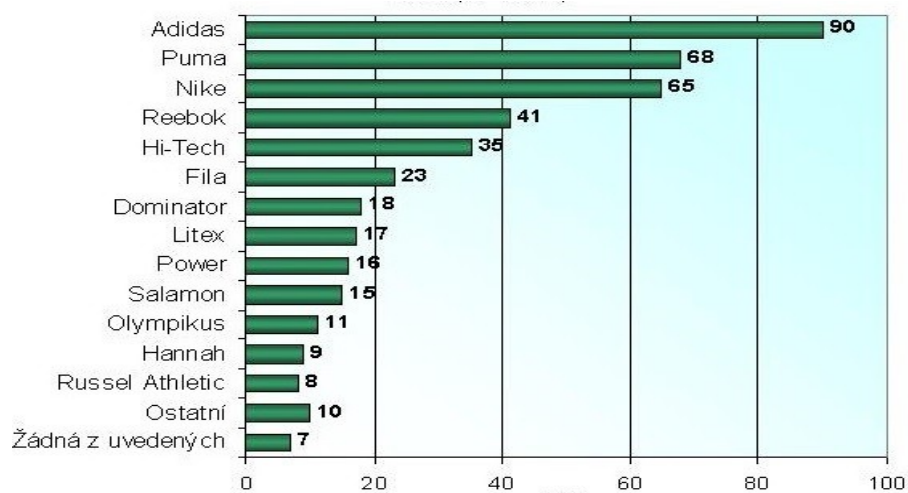
Dnešní životní styl lidí se rapidně mění, lidé začínají zdravě žít, více se věnují sportu. Pomáhá tomu rozvoj a výstavby nových sportovních hřišť, kde lidé naleznou více možností se sportovně realizovat. Samozřejmě to vede k tomu, že lidé více dbají na to, jak vypadají a co na sobě nosí. Tím podporují prodej nejen sportovního zboží, ale i sportovního vybavení. A to je pro firmu se sportovním oblečením přínosné

#### **Vnímaní sportovních značek**

Společnost Factum Inveion zveřejnila v rámci svého šetření otázky týkající se přístupu Čechů ke sportu. Na českém trhu se pohybují tři nejdůležitější hráči sportovních značek, které lidé znají a kupují. Těmito silnými značkami jsou Adidas, Nike a Puma.

Nejvíce se jednotlivé značky sportovního vybavení dostávají do povědomí mladým lidem do 29 let, potom lidé od 30 do 44 let věku a lidé, kteří se aktivně věnují sportu. Jsou velké rozdíly v povědomí o značkách mezi lidmi, kteří alespoň někdy sportují, a mezi lidmi, kteří nesportují vůbec, a v podstatě značky sportovního vybavení znají jen velice málo. Z prvního grafu č. 3.9 je patrné, které značky lidé znají, a které mají rádi.

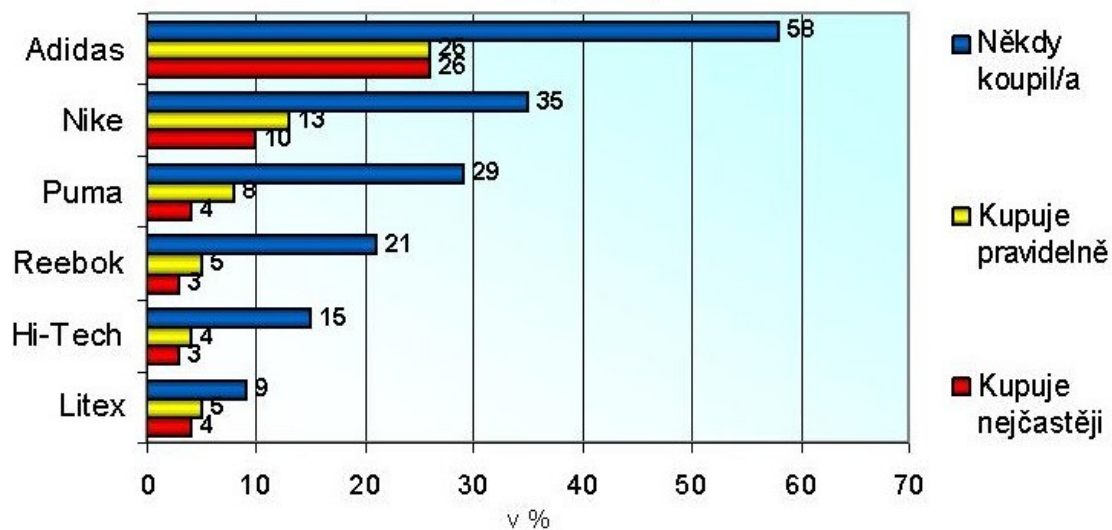
**Graf č. 3.9 Znalost značek sportovního zboží**



*Zdroj: PPM Factum, znalost sportovního zboží (2004)*

Další faktory, které vypovídají o nakupování a užívání sportovního oblečení, znázorňuje graf č. 3.10 - Nákup sportovních značek.

**Graf č. 3.10 Nákup sportovních značek**

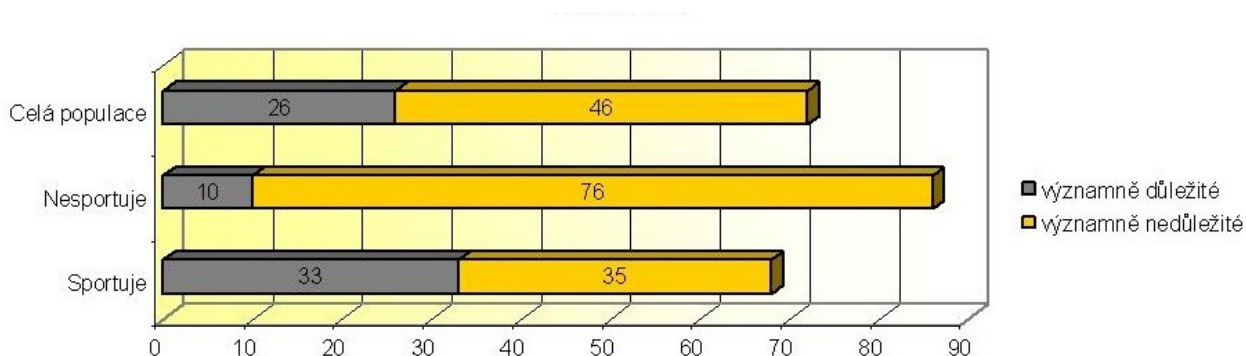


*Zdroj: PPM Factum, Nákup sportovního značek (2004)*



Obecně lze říci, že většina lidí, kteří kupují nějakou značku sportovního zboží, je s danou značkou spokojena, a neuvažuje o změně. Důležitost značky při výběru sportovního zboží můžeme vidět na grafu č. 3.11 - Důležitost značky při výběru zboží.

**Graf č. 3.11 Důležitost značky při výběru sportovního zboží**



*Zdroj: PPM Factum, Důležitost značky při nákupu sportovního zboží (2004)*

Poslední otázkou dotazovaných byla otázka: „Co Vás ovlivňuje při rozhodování o koupi určité značky sportovního zboží?“ Viz tabulka č. 3.6.

**Tabulka č. 3.6 Co Vás ovlivňuje při rozhodování o koupi určité značky sportovního vybavení?**

Odpovědi	Počet
Vlastní předchozí zkušenost	56
Slevy / Akce	30
Doporučení přátel / známých	27
Doporučení personálu na prodejně	10
Reklama	7
Doporučení ve fitcentrech	4
Jiné	2

*Zdroj: PPM Factum, Podle čeho se rozhodujete při nákupu sportovního zboží (2004)*

Vnímání značek se celkově za posledních pár let hodně zlepšilo. Zákazníci mohou značky vidět ve filmech, na billboardech a v různých reklamách na internetu. Vnímání a rozvoj značky Under Armour za posledních 5 let obrovsky vzrostl, není téměř žádný americký film, kde byste se nesetkali s oblečením této značky na známém herci. Dokonce i většinu amerických profesionálních sportovních týmů sponzoruje právě Under Armour.

## **Obchodní značka neboli branding**

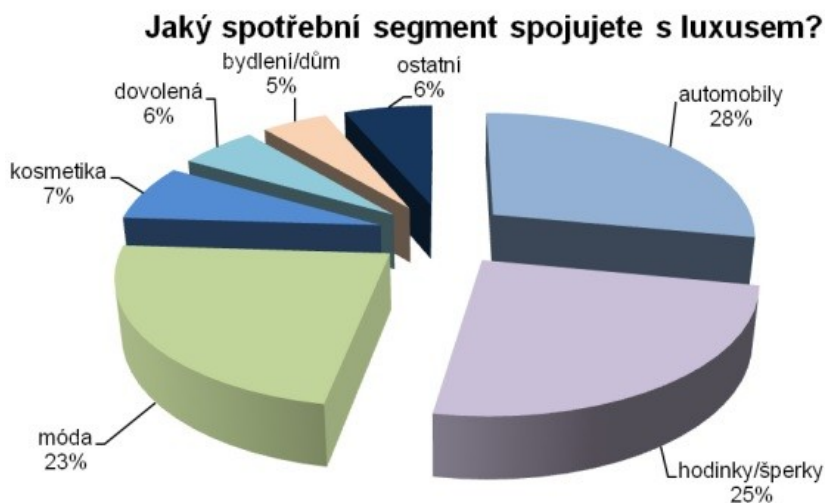
Termín brand pochází z oblasti obchodu a marketingu, kde reprezentuje konkrétní značku výrobků. Je pod ní chápáno nejen logo a značka, ale hlavně podstata toho, jak zákazníci vnímají, a jak se ztotožňují se zbožím, které je v rámci dané značky vyráběno, případně jaká služba je zákazníkům poskytována.

Značka Under Armour je považována za značku luxusní. To vyjadřuje i pořizovací cena, za kterou si ji zákazník může koupit. Nejlepší značky, které v konkurenci ostatních obstojí, a které mají tradici a punc kvality, si mohou na trh uvádět zboží a služby podstatně dražší, než u neznačkových alternativ. Rozdíly cen jsou do určité části způsobeny např. způsobem přípravy, použitím kvalitnějších materiálů, přísnější kontrolou kvality apod. Proto se značka Under Armour zaměřuje na zákazníky ze středních a vyšších vrstev, tedy na ty, kteří si mohou dovolit za kvalitu připlatit.

## **Trh luxusního zboží v ČR**

Průzkum agentury Adventures.cz (2010) zmapoval vnímání luxusních značek v České republice. Český trh luxusních značek otevírá mnoho otázek. Tou první je bezesporu úvaha o tom, zda nám posledních dvacet let umožnilo odstranit vliv dřívějších událostí a pokračovat tak v tradici vnímání luxusu tak, jak to můžeme vidět ve Francii, Anglii a řadě dalších zemí. Z výsledků, které agentura provedla, vyšel poněkud zjednodušený pohled na trh luxusního zboží. Luxus v České republice není prozatím prostředkem uspokojení všech smyslů, ale omezuje se především na demonstraci společenského postavení a touhy po uznání. Na grafu č. 3.12 zobrazují vnímání luxusu z pohledu českých občanů.

**Graf č. 3.12 Jaký spotřební segment je spojován s luxusem**



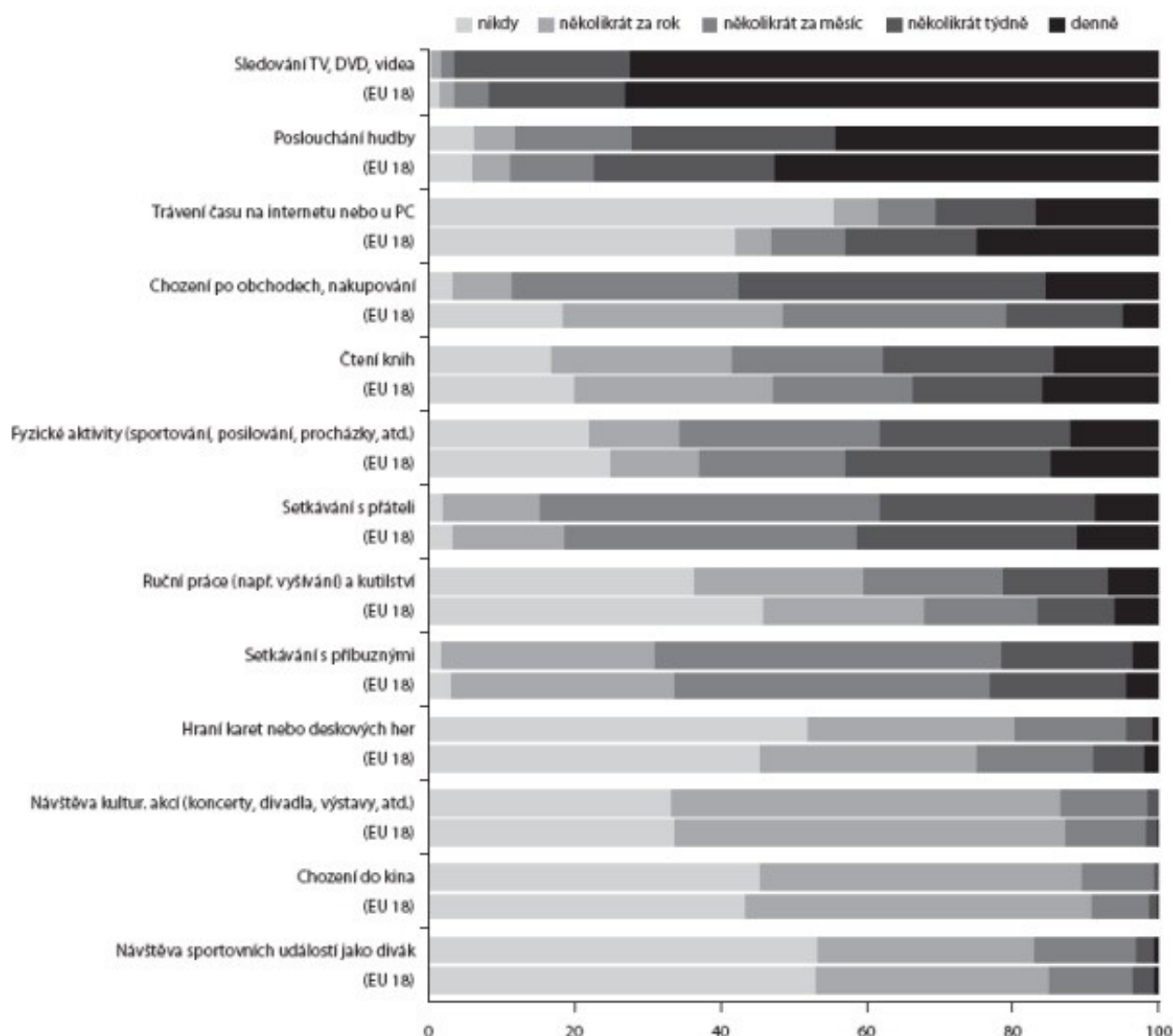
*Zdroj: Češi a luxusní značky, Agentura Mather (Adventures.cz, 2010)*

### **Trávení volného času**

Současný pohled na problematiku trávení volného času je značně rozmanitý a neexistuje jednotná definice, která by specifikovala volný čas. Ten je u většiny populace definován jako určitý druh aktivity, který provozujeme v době, již máme vyhrazenou pro své vlastní zájmy a koníčky.

Sociální ústav Akademie věd České Republiky (2010), se věnuje výzkumu problematiky trávení volného času. Tento výzkum nese název „Volný čas a sport“, a zúčastnilo se ho v ČR 1 220 respondentů starších osmnácti let. V následujícím grafu č. 3.13 můžeme vidět třináct nejběžnějších aktivit, na které byli respondenti dotazováni.

**Graf č. 3.13 Třináct nejběžnějších aktivit ve volném čase**



*Zdroj: Naše společnost, časopis Centra pro výzkum veřejného mínění (Sociologický ústav AV ČR, 2010)*

Lze říci, že v současnosti, jsou to právě media, která vstoupila do našeho života. V posledních 20 letech tak silně, že mnohá část naší společnosti využila právě nabídky multimediálních forem zábavy, před jakoukoliv jinou aktivitou. Můžeme tedy konstatovat, že pohled na trávení volného času je v současnosti diametrálně odlišný od pohledů v minulosti. Současný pohled je dán nejen vývojem společnosti, ale i vědeckotechnickým pokrokem za posledních několik desítek let. Záleží na každém z nás, jak chceme naplnit svůj volný čas. Budoucnost ale vidím pozitivně. Téměř ve všech větších městech a vesnicích se otevírají nová sportovní střediska, kde lidé mají možnost trávit svůj volný čas. A nové příležitosti tak otevírají nové možnosti prodeje sportovního oblečení.

### **3.1.4 Technologické faktory**

Společnost Under Armour má širokou škálu technologických produktů, které je schopna nabídnout svým zákazníkům. Firma Ultimate Sports distribuuje veškerý technologický sortiment této značky, aby nezaostávala za konkurencí a hlavně, aby držela krok s inovacemi ve světě módy.

Společnost Ultimate Sports se výhradně zabývá prodejem této značky a nemůže nijak ovlivnit výrobu, tudíž technologické faktory nebudou v této práci analyzovány.

## **4. Závěr**

### **4.1 Návrhy a doporučení**

V závěru své bakalářské práce se pokusím zhodnotit své poznatky, ke kterým jsem při vypracování bakalářské práce dospěl, a taktéž se pokusím navrhnout vhodná doporučení pro firmu Ultimate Sports. Tato doporučení a návrhy definuji na základě výše uvedené analýzy PEST.

Na základě analýzy faktorů, které ovlivňují vnější a vnitřní prostředí podniku, se pokusím společnosti Ultimate Sports zlepšit její konkurenceschopnost, zvýšit objem tržeb a zajistit stabilnější postavení na trhu.

#### **Politicko – legislativní faktory**

Z politicko – legislativních faktorů nás nejvíce ovlivňuje sociální pojištění. Sociální pojištění je „daň“, kterou ve většině případů musíme odvádět ze svých výdělků, přičemž značná část této „daně“ putuje na důchodové zabezpečení. Minimální sociální zálohy na pojištění vedou při odchodu do starobního důchodu OSVČ do „pasti chudoby“. Zálohy na pojištění, které jsou OSVČ povinné platit, tvoří minimální základ, proto můžeme očekávat nízké důchody. Dobrým řešením této problematiky by byl výhodný druh penzijního připojištění. Připojištění je dobrovolné, doplňkové, zajišťují jej komerční pojišťovny.

Dalším faktorem by stálo zmínit očekávaný růst HDP v roce 2014. V tomto roce česká ekonomika stagnovala kolem nuly. Hospodářství se vymaní ze záporných hodnot a ekonomika vzroste o 1,9%. V roce 2012 klesla spotřeba domácností výrazněji, než by odpovídalo vývoji jejich disponibilních příjmů. Zaměstnanost, která se v loňském roce zvýšila o 0,4%, letos patrně poklesne o 0,2% v roce 2014 by pak měla stagnovat. Růst objemu mezd a platů by v tomto roce mohl dosáhnout 1,4% a v roce 2014 pak 2,7%.

## **Ekonomické faktory**

U ekonomických faktorů firmu Ultimate Sports nejvíce zajímají směnné kurzy měn, ať už dolaru, eura nebo Polské měny Zlotý. Firma je závislá na svých dodavatelích, bez nich není schopná samostatného prodeje. Nejlépe z výsledných analýz vyšlo Polsko se svou měnou, která je vůči české koruně stále nejvýhodnější. Z tohoto důvodu se zde nakupování stává nejekonomičtější.

Dalším důležitým znakem je míra inflace a její růst cen v ekonomice. Inflace má být v roce 2014 vyšší, než v tomto roce. Zvýšením inflace poroste cenová hladina a bude záležet na samotném podniku Ultimate Sports, zdali zvýší ceny svých produktů nebo ne. Firma Ultimate Sports zvažuje, že ceny výrobků by měly být ponechány stejné, protože mnozí lidé nedisponují přebytkem finančních prostředků, aby si mohli dopřávat tento luxus vymykající se běžně potřebným věcem. Stále pocítujeme světovou finanční krizi, nezaměstnanost stále stoupá apod. Ultimate Sports nehodlá zvyšovat ceny produktů, už tak poměrně drahé, kvalitní značky a vzdalovat se tímto možností potenciálních nákupů většinové společnosti.

Největší hrozba pro firmu Ultimate Sports a pro zákazníky samotné se ukrývá v nezaměstnanosti, která má tendenci se zvyšovat každým rokem. Procento nezaměstnanosti v Ostravě je hrozných 13,1%. To svědčí o jediném, lidé nemají práci, tudíž nemají volné finanční prostředky nakoupit si nadstandardní zboží jako např. sportovní oděvy. Na druhou stranu tato značka láká specifickou skupinu zákazníků, kteří povětšinou nejsou registrovaní na úřadu práce.

## **Sociální – demografické faktory**

Trendy životního stylu, trávení volného času a vnímání sportovních značek, patří rozhodně k nejdynamičtějším faktorům. Lidé v dnešní době vnímají trendy ze zahraničí daleko lépe, než tomu bylo v minulosti. Pohledy na sportovní značky se za posledních několik let velmi změnily. Životní styl lidí se zlepšuje, lidé rádi cvičí, chtějí zdravě jíst a to jde ruku v ruce se sportem. Lidé jsou také otevřenější, nebojí se vypadat jinak než ostatní, právě naopak. V dnešní postmoderní individualistické době se chce každý lišit, což tato americká značka lidem umožňuje. Je to u nás něco nového, co zde zatím nemá vybudovanou tradici, jako v USA. Tam tuto značku zahlédnete téměř v každém novém americkém filmu, v reklamě, která vyzdvihuje sportovní výkon apod. Ultimate Sports pokládá z reklamního

hlediska za pozitivum, že mnoho mladých lidí v těchto hercích vidí svůj idol a chtějí vypadat jako oni, tudíž i chtějí oblékat to co oni. Tato značka je na tomto trhu nová a zatím neokoukaná. Ultimate Sports věří, že zanedlouho dokáže konkurovat i těm světově nejznámějším značkám.

### **Technologické faktory**

Technologie materiálů značky Under Armour patří k nejlepším ve sportovním oděvním průmyslu. Firma Under Armour přišla na trh se svou vlastní technologií tzv. HeatGear (oblečení do tepla) a ColdGear (oblečení do zimy), která překročila i nejlepší konkurenci. I věhlasné firmy jako Nike a Adidas, převzaly tento patent kompresních triček, která díky své přilnavosti odvádějí pot sportovců z povrchu těla.

### **Zhodnocení silných a slabých stránek**

#### **Silné stránky**

Hlavní silnou stránkou Ultimate Sports je její výhradní zastoupení v Moravskoslezském kraji. Značka Under Armour patří mezi jednu z nejvíce prosperujících značek na světě. Další silnou stránku shledávám v možnosti prodeje sportovního oblečení značky Under Armour zákazníkům v širokém okolí skrze kamennou prodejnu v Ostravě – Třebovicích. Samotná prodejna je umístěná v rodinném domě, který je v osobním vlastnictví, tudíž nájemné za prodejnu je takřka nulové, ne jako by tomu bylo někde v centru města, nebo v nákupním středisku.

Silnou stránku tvoří také sortiment oblečení internetového obchodu, do kterého firma zainventovala poměrně velkou část svých finančních prostředků, nabízí tak zákazníkům širší výběr oblečení a doplňků. Tím se dostáváme k dalšímu pozitivu firmy. Těmi jsou dodavatelé. Firma disponuje čtyřmi různými dodavateli, kteří jsou schopni dodávat firmě Ultimate Sports sportovní značku Under Armour, a kteří také mohou disponovat jiným sortimentem zboží. Za klad firmy shledávám i to, jak se dostává do podvědomí potencionálním zákazníkům, skrze sportovní kluby, které firma Ultimate Sports zastřešuje.

Sportovním klubům je nabízena tzv. TEAM SALE (týmová sleva -30%) na nákup sportovního oblečení značky Under Armour, výměnou za umístění reklamy na hracích



plochách a webových stránkách. Na této týmové slevě se podílí i výrobce značky Under Armour a poskytuje slevu – 10% při této množstevní objednávce.

Facebookovou reklamu firma zvolila jako bezesporu nejúčinnější formu reklamy. Tato reklama je cílená a vyprofilovaná na určitou skupinu zákazníků. Společně s Google Analytics, které dokáže přesně analyzovat, odkud zákazníci do internetového obchodu přišli.

### **Slabé stránky**

Jednou ze slabých stránek podniku Ultimate Sports je lokalitu a velikost kamenné prodejny, která se sice nachází kousek od nákupního střediska Tesco, ale její umístění není na žádném lukrativním místě. Velikost prodejny činí pouhých 30m<sup>2</sup>. Zákazníky mohou odradit také ceny zboží, jelikož velkoobchodní ceny u této americké značky jsou vyšší než u konkurenčních značek. Slabou stránkou je i samotná značka Under Armour, která sice v USA patří mezi jednu s nejznámějších sportovních značek pro sportovce, ale zde v České republice si tento přívlastek musí teprve vybudovat.

## **4.2 Závěr**

Hlavním cílem této bakalářské práce byla identifikace příležitostí a hrozeb obchodu se sportovními oděvy. V bakalářské práci byla na firmu Ultimate Sports aplikována strategická analýza, která identifikovala, ohodnotila a analyzovala všechny důležité faktory, o kterých lze předvídat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.

K analýze vnějšího okolí firmy Ultimate Sports a k identifikaci klíčových trendů jsem zvolil analýzu PEST. Pro firmu Ultimate Sports je velmi důležité tyto faktory PEST analýzy sledovat, aby byla schopná zareagovat na případné změny trendů. Konkrétně v praktické části jsem se zaměřil na hlavní faktory PEST analýzy, jako například na nezaměstnanost v okolí Ostravy, která není nikterak přívětivá- 11,3 %.

Dále byla v práci analyzována míra inflace, která by mohla být hrozbou firmy Ultimate Sports v budoucnu. Inflace by se měla podle prognóz lehce zvýšit, a její důsledky by pak negativně ovlivnily mzdy, což by mělo za následek slábnutí kupní síly obyvatelstva.

Budoucnost firmy Ultimate Sports, bude záležet na tom, jak si tady značka, kterou firma propaguje, vybuduje svou klientelu, dostane se více do podvědomí lidí a zaměří se na

posílení slabých stánek, tak bude schopna pozitivního vývoje. Avšak je velmi důležité se věnovat stále nějakým inovacím, které ženou obchod kupředu. Takovým vysněným cílem firmy by bylo, otevřít si více poboček v různých městech a rozšířit tak pole své působnosti.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
2. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
3. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
5. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-864-1994-0.
6. KOTLER, Philip. *Marketing management: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
7. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
8. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

9. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
10. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.

### **Zahraniční literatura**

1. GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 7th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010, xv, 499 p. ISBN 04-707-4710-2.
2. JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926X.

## Internetové zdroje

1. BUSINESS VIZE. *Proč je důležité, aby firma měla poslání* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>
2. BUSINESS VIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
3. ING. JONÁŠ RADEK. *Strateg.cz: Strategická analýza firmy* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
4. PETRA DLOUHÁ. *Peníze.cz: OSVČ 2013: minimální zálohy na sociální a zdravotní pojištění rostou* [online]. 3.12.2012. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zivnosti/246198-osvc-2013-minimalni-zalohy-na-socialni-a-zdravotni-pojisteni-rostou>
5. PŘEHLED ZÁKONŮ. *Zákony upravující prodej zboží na internetu* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Ochrana-spotrebitele/prehled-zakonu-ktere-se-tykaji-prodeje-zbozi-pres-internetovy-obchod.html>
6. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE Ministerstva práce a sociálních věcí: *Podíl nezaměstnaných osob v okrese Ostrava* [online]. 31.3.2013. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/ostava/statistiky/graf\\_-\\_poradi\\_obci\\_a\\_mestskych\\_obvodu.pdf](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/ostava/statistiky/graf_-_poradi_obci_a_mestskych_obvodu.pdf)
7. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Prognóza inflace na horizontu měnové politiky* [online]. 6.2.2013. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#inflation](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflation)

8. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Prognóza kurzu* [online]. 6.2.2013. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
  
9. DAGMAR KUČEROVÁ. *Slevy na dani platné pro rok 2011 a změny roku 2012* [online]. 9.1.2012. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://ohrozeny.podnikatel.cz/clanky/slevy-na-dani-platne-pro-rok-2011-a-zmeny-roku-2012/>
  
10. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE. *Česká národní banka: Vybrané devizové kurzy - grafy* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/grafy\\_form\\_js.jsp?c=PLN](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form_js.jsp?c=PLN)
  
11. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE. *Advertures: Češi a luxusní značky* [online]. 6.2.2013. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
  
12. ŠAFR, Jiří, Věra Patočková. *Centra pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR: Trávení volného času v České republice* [online]. 2010. vyd. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c3/a4013/f11/100119s\\_Traveni%20volneho%20casu.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c3/a4013/f11/100119s_Traveni%20volneho%20casu.pdf)
  
13. PPM FACTUM. *Značky sportovního zboží* [online]. 4.8.2004. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.factum.cz/102\\_znacky-sportovniho-zbozi](http://www.factum.cz/102_znacky-sportovniho-zbozi)
  
14. PROF. PHDR. MARTIN POTŮČEK, CSc. MSc. *Jsou čeští živnostníci parazité?* [online]. 9.4.2013. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.cssd.cz/aktualne/blogy/jsou-cesti-zivnostnici-parazite/>

## Seznam zkratek

např.	například
s.	strana
tzv.	takzvaný
tab.	tabulka
Sb.	Sbírky
překl.	překlad
CZK	česká koruna
PLN	polský zlotý
EUR	euro
USD	americký dolar
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
MF	ministerstvo financí
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
OSSZ	česká správa sociálního zabezpečení
ČSSD	česká strana sociálně demokratická
IČO	Identifikační číslo organizace
DIČ	Daňové identifikační číslo
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem byl seznámen (a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2013



Jan Řeháček



## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1.1 Strategická analýza

Obrázek č. 1.2 Příklad faktorů sledovaných v rámci Pest analýzy

Obrázek č. 1.3 Rozvoj technologie od znalosti až po její rozšíření

Obrázek č. 1.4 Rámec analýzy zdrojů a schopností podniku

Obrázek č. 1.5 Diagram analýzy SWOT

Obrázek č. 1.6 Porterův model konkurenčního prostředí

Obrázek č. 2.1 Google analytics, přehled demografického členění

Obrázek č. 2.2 Google analytics, přehled demografického členění České republiky

Obrázek č. 2.3 Tržby v kamenném obchodě

Obrázek č. 2.4 Tržby v internetovém obchodě

Obrázek č. 3.1 Průměrná mzda v České republice od roku 2001 – 2012

Obrázek č. 3.2 Prognóza inflace na horizontu roku 2014 měnové politiky

Obrázek č. 3.3 Vývoj Eura za rok 2012/2013

Obrázek č. 3.4 Prognóza kurzu CZK / EUR

Obrázek č. 3.5 Vývoj USD za rok 2012/2013

Obrázek č. 3.6 Vývoj PLN za rok 2012/2013

Obrázek č. 3.7 Míra nezaměstnanosti v okrese Ostrava podle jednotlivých obcí

Obrázek č. 3.8 Míra nezaměstnanosti v Ostravě podle jednotlivých městských obvodů

Obrázek č. 3.9 Znalost značek sportovního zboží

Obrázek č. 3.10 Nákup sportovních značek

Obrázek č. 3.11 Důležitost značky při výběru sportovního zboží

Obrázek č. 3.12 Jaký spotřební sortiment je spojován s luxusem

Obrázek č. 3.13 Třináct nejběžnějších aktivit ve volném čase

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 3.1 Údaje k sociálnímu pojištění

Tabulka č. 3.2 Údaje k zdravotnímu pojištění

Tabulka č. 3.3 Vývoj inflace v ČR

Tabulka č. 3.4 Odhady Ministerstva financí

Tabulka č. 3.5 Uchazeči o zaměstnání v Moravskoslezském kraji a jeho okresech v 1. až 4.  
čtvrtletí 2014

Tabulka č. 3.6 Co Vás ovlivňuje při rozhodování o koupi určité značky sportovního vybavení

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Obchod Ultimate Sports

Příloha č. 2 – Internetový obchod: [www.ultimatesports.cz](http://www.ultimatesports.cz)

Příloha č. 3 – Firemní stánek

Příloha č. 4 – Hlavní produkt oblečení značky Under Armour

Příloha č. 5 – Reklama umístěna na autech

Příloha č. 6 – Technologie a střihy

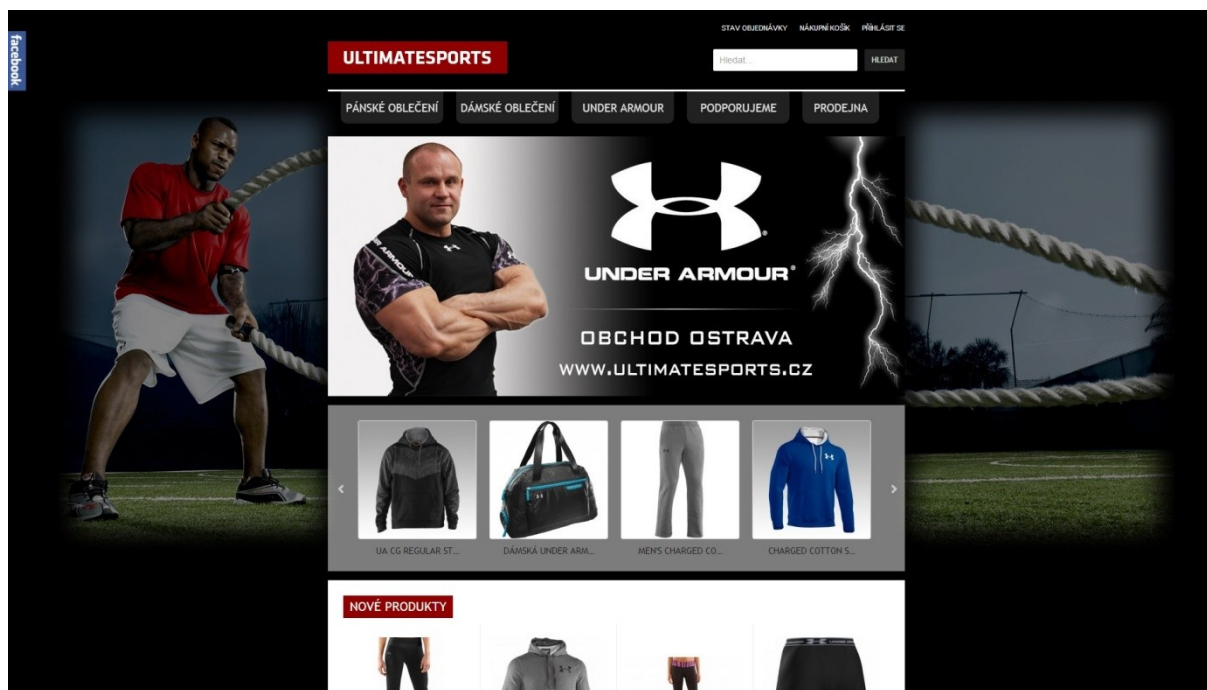
## Příloha č. 1

Fotky obchodu Ultimate Sports



## Příloha č. 2

Fotky internetového obchodu



### Příloha č. 3

#### Firemní stánek





#### Přílohy č. 4

Fotky produktu Under Armour



## Příloha č. 5

### Reklama na autech





## **Příloha č. 6**

### Technologie a střihy

#### **Technologie**

##### **Catalyst**

Catalyst je řada, která spojila výkon se zelenou technologií. Výrobky jsou vyráběny z recyklovaných plastových lahví, čímž se výrazně snižuje negativní dopad výroby na životní prostředí. Oblečení má úhledný, rychle schnoucí a téměř lesklý povrch, který je opatřen 50+ UPF ochranou proti slunci. Tkanina je navíc příjemně měkká a s funkcí maximálního odvodu potu, což při používání způsobuje příjemný pocit i při extrémně vysokých teplotách.

##### **Technologie ColdBlack**

Tato revoluční technologie odráží infračervené paprsky, což způsobuje, že tmavší barvy působí na sluneční záření téměř jako barvy světlé. Lehká, jemně strukturovaná tkanina, která chrání pokožku před sluncem. Tato technologie je vhodná do největších veder.

##### **Technologie AllSeasonGear**

Ideální pro pocit sucha a lehkosti. Vyrobeno pro teploty mezi 10° a 20°C. HeatGear poskytuje prodyšnost a maximální odvedení potu. Vhodné pro maximální zátěž.

##### **Technologie HeatGear**

Ideální pro pocit svěžesti, sucha a lehkosti. Vhodné využití této technologie je při teplotě nad 20°C. HeatGear poskytuje prodyšnost a maximální odvedení potu. Vhodné také pro maximální zátěž.

##### **Technologie ColdGear**

Ideální využití při teplotách 13°C a méně. Pro pocit sucha a tepla. ColdGear materiál je dvouvrstvý, odvádějící vlhkost od těla a zároveň udržuje tělesné teplo. Toto oblečení je vhodné především v zimních měsících.

##### **Technologie Anti-Odor**

Udrží delší svěžest, neboť zabraňuje vzniku mikrobů, které způsobují nepříjemný zápach.

#### **Technologie 4 - Way Stretch**

Technologie tkanin s příměsí elastenu, která umožňuje roztažitelnost materiálu ve všech 4 směrech. Díky tomu oděv nabízí lepší pohyblivost, příjemně se nosí, a v neposlední řadě rychleji odvádí vlhkost a schne.

#### **Technologie Moisture Transport Systém**

Technologie odvádějící pot od těla, tím umožňuje jeho rychlejší schnutí a udrží vás v suchu a pohodlí.

#### **Technologie Under Armour Storm**

Takto označené oděvy se vyznačují zvýšenou voděodpudivostí. Technologie povrchové úpravy DWR (Durable Water Repellent) zajišťuje, že kapky se do materiálu nevsáknou, ale stečou po povrchu. Díky tomu je oblečení označené jako STORM vhodné do každého počasí, i do deště.

### **Střihy**

#### **Střih Compression (kompresní)**

Tyto produkty jsou vyrobeny z elastického materiálu, který díky své kompresi, příjemně padnou a zpevňují tělo, zejména svaly.

#### **Střih Fitted (padnoucí)**

Tento střih je navržen tak, aby skvěle padnul na tělo, aniž by snižoval kompresní účinky.

#### **Střih Semi-Fitted**

Sportovní střih navržený tak, aby umožňoval pohyb bez zbytečných přebytků materiálu.